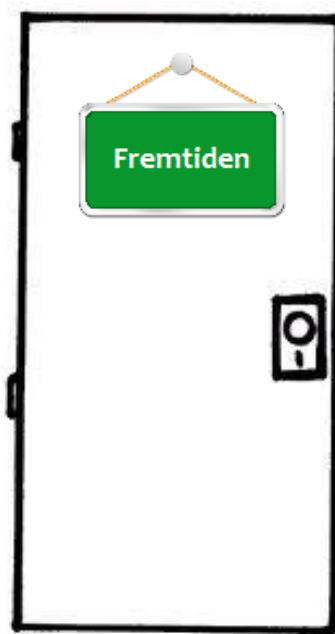


# Videnledelse

Af  
**Mette Jensen**



## **AFGANGSSPECIALE**

Cand.Scient.Techn med speciale i byggeledelse

Aalborg Universitet  
Januar, 2011

# Titelblad

Afgangsspeciale, Cand. Scient. Techn. med speciale i byggeledelse, januar 2011

Titel:

Videnledelse  
- Med fokus på videnskabelse, videndeling og kultur.

Projektperiode:

1. september 2010 -5. januar 2011

ECTS:

30 ECTS

Vejleder:

Per Christiansson  
Kjeld Svidt

Udarbejdet af:

Mette Jensen

## Synopsis:

Specialet omhandler videnledelse.

Videnledelse handler om at lede viden. Viden skal indhentes, skabes, deles, anvendes og lagres, for at kunne forbedre en virksomheds konkurrenceevne.

Specialet er afgrænset til udelukkende at omhandle videnledelse internt i en virksomhed. I specialet er der fokus på tre områder: Videnskabelse, videndeling og kultur.

Videnskabelse bearbejdes ud fra to teoretikere: Ikujiro Nonaka og David Snowden.

Ved videndeling, har specialet specielt fokus på intranettet og de funktioner, som er nødvendige for at videndele herigennem.

For at videnskabelse og videndeling kan foregå, er det nødvendigt at se på virksomhedens kultur. Derfor omhandler specialet de kendetegn som en kultur der understøtter viden har, og endvidere hvorledes den videndelende adfærd fremmes.

Slutteligt anses viden som en læringsproces, med individet i centrum.

Hovedrapport sideantal: [103]

Appendiks: [2]

## Forord

Denne rapport er resultatet af et afgangsspeciale på Cand.Scient.Techn uddannelsen i byggeledelse på Aalborg Universitet. Projektperioden er forløbet fra 1. september 2010 til 5. januar 2011.

Rapporten har til hensigt at diskutere og redegøre for emnet videnledelse ud fra tre fokusområder. Første område er videnskabelse, som omfatter hvorledes viden skabes i en organisation. Det andet område omhandler videndeling. Specielt har jeg fokus på intranettet som videndelingsværktøj, og hvilke funktioner der her kan understøtte videndelingen. Endeligt omhandler specialet virksomhedens kultur og hvilken betydning kultur har for den videndelende adfærd.

Dette speciale vil generelt være aktuel for interesserede på området, det kunne eksempelvis være studerende og forskere. Det forventes også, at virksomheder vil drage nytte af rapportens indhold. Virksomheder vil kunne anvende specialet til at opnå en dybdegående forståelse for, hvorledes viden kan være essentielt for en virksomheds fremtidige konkurrenceevne.

Sammenkobling af eksisterende teori og løbende diskussion af de udvalgte emner, forventes at kunne danne inspirationsgrundlag for en virksomheds fremtidige arbejde med viden og videnledelse.

Processen med at udarbejde speciale har været spændende og udfordrende. Jeg vil vi gerne takke vejlederne Kjeld Svidt og Per Christiansson for et godt samarbejde og god vejledning undervejs i specialeforløbet.

Rigtig god læselyst!

Aalborg, d. 5. januar 2011.



**Mette Jensen**

## Læservejledning

Specialet er inddelt i tre områder. Hvert område er udarbejdet for at besvare hvert af de tre spørgsmål i problemformuleringen. Rapportstrukturen i øvrigt kan ses i kapitlet metode.

Specialet er opdelt i tre områder, som muliggør at kapitlerne kan læses selvstændigt. Dog vil jeg tilråde, at specialet læses samlet, da jeg igennem specialet refererer til teorier og begreber, som der er redegjort tidligere.

Kildehenvisninger er angivet ved [Forfatters efternavn, årstal.] Kilder er placeret før et punktum, hvis det er en sætning, der bygger herpå. Hvis kilden er placeret efter punktum, er afsnittet bygget på kilden. Litteraturlisten findes bagerst i rapporten.

[Egen tilvirkning] betyder, at jeg har udarbejdet den pågældende model.

## Abstract

Knowledge has become the most significant asset for a growing number of businesses; therefore knowledge sharing and knowledge management has become increasingly important. Knowledge is in many companies awarded much attention, and is sometimes considered as its most important resource. Previously, the product was considered as most important. The problem is that a product can be imitated by competitors, and therefore the product itself can be a poor survival basis for a business. Knowledge however is fundamental to optimize both product and process, and thus meet customer needs and improve competitiveness.

This master thesis deals with three areas of focus: Knowledge creating, Knowledge-sharing and culture. In this context, I have presented the following questions:

- 1) How to create knowledge in an organization?*
- 2) How does knowledge-sharing take place between individuals and can IT tools support this process?*
- 3) What characteristics does a culture that supports knowledge-sharing have, and can a company encourage knowledge-sharing behavior?*

In the first focus area it is discovered that knowledge is created by a process of socialization, externalization, internalization and combination. The optimal form of knowledge creation takes place when a company works with autonomous teams. This is the foundation of creativity, which is the basis for innovation.

Knowledge can be shared face-to-face or through a written media. This thesis mainly focused on the intranet as an optimal knowledge sharing portal. The must be inspired by social network such as Facebook. In this way, the intranet should be a gathering place for the company's employees, where knowledge can be shared across departments.

A knowledge sharing culture is characterized by lots of communication, social activity and solidarity. The knowledge-sharing behavior can be encouraged by making sure that new employees are introduced for key members, and for instance make employees rotate in the organization. And informal atmosphere is essential, then employees can make network across and teams, that could support the idea of autonomous teams in an organization.

# Indholdsfortegnelse

---

1	Indledning.....	7
1.1	Problemformulering.....	8
1.2	Afgrænsning.....	8
2	Metode.....	10
2.1	Struktur.....	10
2.2	Egen proces.....	13
2.3	Kontekstuel Design.....	14
2.4	Præsentation af teoretikere.....	15
3	Grundlag for videnledelse.....	16
3.1	Definition af viden.....	16
3.1.1	Typer af viden.....	18
3.2	Vidensamfundet.....	20
3.3	Den vidende virksomhed.....	21
3.3.1	Værdifuld viden.....	27
3.4	Epistemologi.....	28
3.4.1	Strategi.....	30
3.5	Opsummering.....	32
4	Videnskabelse.....	33
4.1	Innovation og kreativitet.....	33
4.2	Videnskabelse (Nonaka).....	34
4.2.1	Videnskabelsesprocessen.....	36
4.2.2	Betingelser for videnskabelse.....	39
4.2.3	Hypertekstorganisationen.....	40
4.2.4	Opsummering.....	42
4.3	Videnskabelse (Snowden).....	43
4.3.1	Videnskabelsesprocessen.....	43
4.3.2	Opsummering.....	48

4.4	Delkonklusion.....	49
5	Videndeling.....	52
5.1	Barrierer for videndeling.....	53
5.2	Videndelingsværktøjer.....	56
5.2.1	E-mail.....	56
5.2.2	Sociale netværk.....	57
5.2.3	Intranet.....	60
5.3	Videnskabelse via intranet .....	62
5.4	Intranet som videndelingsportal.....	64
5.4.1	Kontekstuel undersøgelse .....	65
5.4.2	Arbejdsmodellering.....	70
5.5	Delkonklusion.....	72
6	Kultur .....	74
6.1	Kulturelle barrierer .....	77
6.2	Organisationskultur .....	81
6.3	Den videndelende adfærd .....	85
6.4	En kultur med viden i fokus.....	88
6.4.1	At lære viden.....	90
6.5	Delkonklusion.....	92
7	Konklusion .....	94
7.1	Refleksion .....	97
8	Litteraturfortegnelse .....	99
9	Appendiks.....	102
	A: Arbejdsflow model .....	102

# 1 Indledning

---

*Hvis jeg giver dig et æg, og du giver mig et æg, så har vi begge et æg. Hvis du giver mig en ide, og jeg giver dig en ide, så har vi begge to ideer.*

Dette gamle kinesiske ordsprog udtrykker hvor simpelt hele fundamentet for at arbejde med viden er. Viden øger sin værdi, når den deles med andre.

Viden får i mange virksomheder tildelt megen opmærksomhed. Nogle betegner ligefrem viden, som virksomhedens vigtigste ressource. Førhen var det produktet, som blev anset som det vigtigste. Problemet ved dette er, at et produkt kan imiteres af konkurrenterne, og derfor kan selve produktet være et ringe overlevelsesgrundlag for en virksomhed. Viden derimod er grundlæggende for at kunne optimere både produktet og processen, og dermed imødekomme kundernes behov og forbedre konkurrenceevnen.

I dag hvor de fleste kan gå på internettet, er det ikke længere af betydning, om man køber en bog i den fysiske boghandler, køber den på en dansk eller udenlandsk hjemmeside, eller måske downloader den som e-bog. For virksomheden har det derimod betydning. De mange muligheder for at købe samme produkt, betyder en stigende konkurrence både globalt og nationalt. Det er derfor nødvendigt, at virksomheder hele tiden effektiviserer sig.

Effektiviteten vil i en virksomhed kunne øges ved, at nyttig viden altid er tilgængelig på det rette tidspunkt, og for de rette medarbejdere. Det mest ineffektive i en virksomhed er, når den dybe tallerken bliver opfundet mange gange på grund af at medarbejderne ikke er klar over, at der allerede er opfundet en dyb tallerken i virksomheden. Ethvert individ har særlige kernekompetencer, men det er vigtigt, at man kender sine kernekompetencer og er villig til at dele dem med andre. Hvis ikke medarbejderne deler sin viden med andre, kan det være et stort tab for en virksomhed, når en medarbejder finder et andet job eller går på pension. Derfor er det i virksomhedssammenhæng vigtigt, at den individuelle viden bliver til organisationens viden.

Videnledelse handler om at indsamle, sprede, fortolke, anvende og lagre viden. Dette speciale sætter fokus på tre områder af videnledelse; videnskabelse, videndeling og videnkultur. Det er



samtidig tre områder, som er vigtige for en virksomhed, for at kunne udarbejde en strategi for videnledelse.

Set i forhold til byggebranchen, er viden meget vigtig. Byggeprojekter består af en masse gentagelser og er samtidig kompleks, fordi der er mange forskellige individer og grupper, der skal arbejde sammen mod et fælles mål. Videndeling kan medvirke til at reducere fejl og mangler.

*Viden er det pureste guld i vor tid.* Sådan udtalte Statsministeren sig i sin nytårstale 2010, det må siges at være incitament for at udarbejde dette speciale.

## 1.1 Problemformulering

Med udgangspunkt i den antagelse at viden er en virksomheds vigtigste ressource, og at viden derfor kan være et afgørende konkurrenceparameter, udføres en diskussion af emnet videnledelse. Specialet har fokus på følgende tre spørgsmål:

- 1) *Hvordan skabes viden i en organisation?*
- 2) *Hvorledes deles viden mellem individer, og kan it-værktøjer understøtte denne proces?*
- 3) *Hvilke kendetegn har en kultur som understøtter videndeling, og kan en virksomhed fremme en videndelende adfærd?*

Formålet med specialet er at inspirere og skabe incitament for virksomheder til at arbejde med videnledelse. Endvidere at hjælpe ledere med at vurdere, hvorledes en virksomhed kan forbedre videndelingen i en organisation.

## 1.2 Afgrænsning

Videnledelse er et meget komplekst emne, det anses derfor nødvendigt at foretage væsentlige begrænsninger på dette område i forhold til specialets formål.

Viden forekommer på mange forskellige niveauer. Jeg ser tre mulige niveauer, branche-, projekt- og virksomhedsniveau. Brancheniveau kunne omhandle, hvorledes at branchen videndeler på tværs af forskellige faggrupper. Et problemfelt kunne være kommunikation mellem forskellige faggrupper.

Videnledelse på projektniveau kunne omhandle sparringen på tværs af projekter mellem for eksempel entreprenører og bygherrer. Det kunne også være, hvordan arkitekterne videndeler med entreprenørerne osv. Det kunne derfor omhandle for eksempel byggeweb, som er et videndelingsværktøj der anvendes i byggebranchen.

Jeg har begrænset specialet til at omhandle videnledelse i en virksomheden. Baggrunden herfor er, at det er det område jeg finder mest interessant, og at jeg mener, at man som leder i en virksomhed, har et ansvar og en mulighed for at medvirke til en bedre videndeling blandt virksomhedens medarbejdere.

Endvidere er specialet afgrænset fra at omhandle den tekniske del af videndeling. Derfor bearbejdes den præcise opstilling af et intranet ikke, men mulige funktioner diskuteres.

Jeg har beskæftiget mig med er den interne viden i virksomheden. En virksomhed vil også kunne generere viden gennem eksterne kilder. Det kan være viden fra omgivelserne, såsom konkurrenternes produkter, eksterne konsulenter osv. Viden kunne også generes gennem nyansættelser hvor nye medarbejdere med særlige kompetencer og særlig viden. Jeg har haft fokus på den interne del, da jeg mener, at det er vigtigst i forhold til at optimere videnprocessen.

De tre emner er valgt ud fra personlig interesse, men også ud fra at det er tre vigtige elementer for at kunne udarbejde en strategi for videnledelse i en virksomhed.

# 2 Metode

---

*I dette kapitel vil jeg redegøre for den metode som ligger til grund for specialets udarbejdelse. I afsnit 2.1 vil jeg via figur 1 illustrere specialets struktur, og efterfølgende give en kort beskrivelse af indholdet i hvert kapitel. Det efterfølgende afsnit omhandler min egen struktur igennem speciale processen. Slutteligt vil jeg give en kort introduktion til henholdsvis Kontekstuel Design og tre teoretikere.*

---

Det teoretiske fundament for specialet baseres på et bredt udsnit af den mest essentielle litteratur på området. Udenlandske teoretikere suppleres med dansk litteratur på området. Artikler i tidsskrifter og på internettet, er anvendt som inspirationsgrundlag for specialets udvalgte fokusområder. Teorien er suppleret med egen forståelse, vurdering og perspektiver, hvilket bevirker at specialet er udarbejdet som en diskussion, hvor forskellige teoretikere ligger til grund for indholdet.

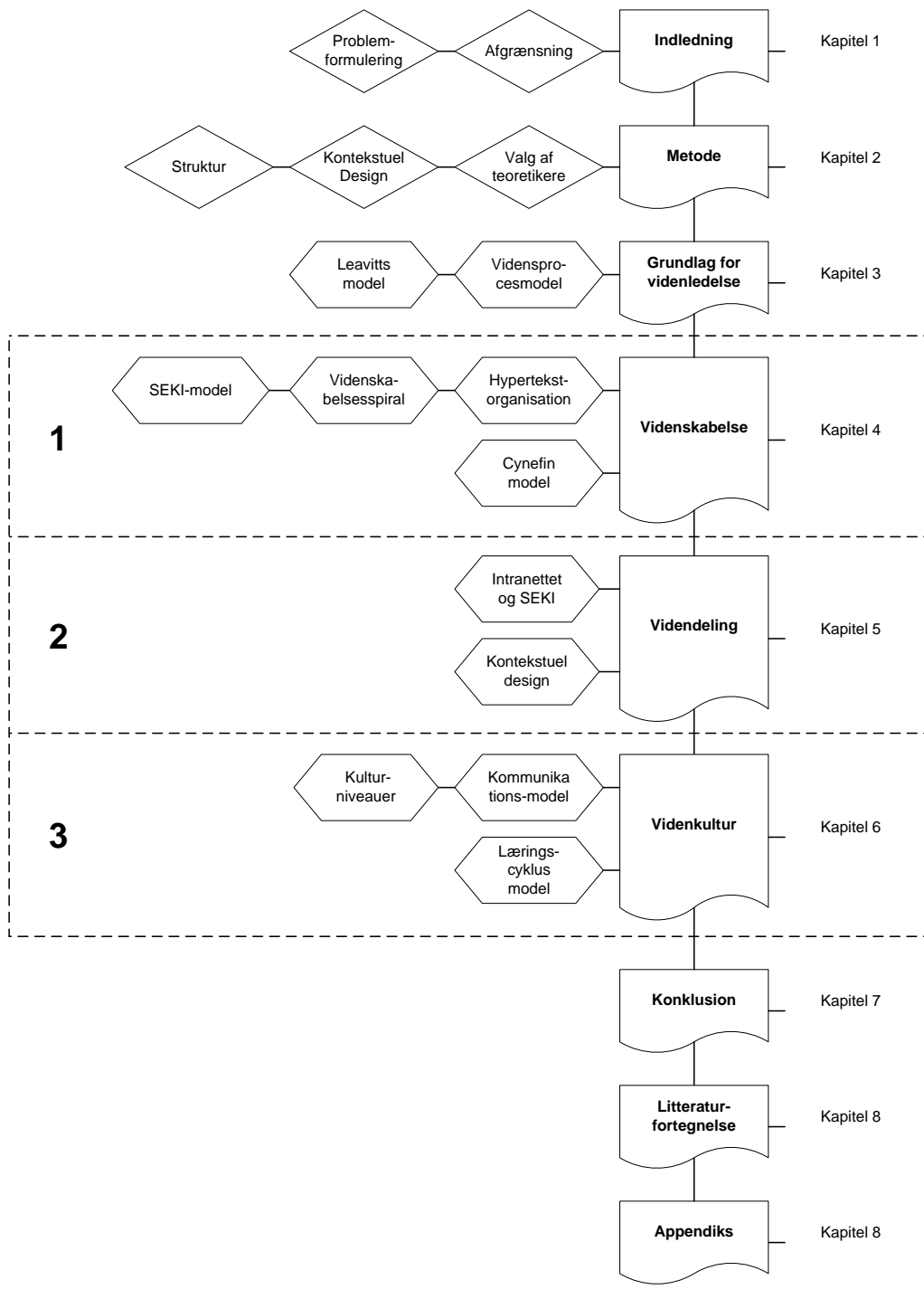
Metoden er velegnet til at løse problemformuleringen, fordi at specialet ikke afgrænser sig til en specifik virksomhedstype. Ved udelukkende at anvende teori er det muligt, at give en bredere forståelse for emnet, og dermed vil specialet være anvendelig for en større målgruppe.

Specialet er sigtet mod at opnå en specialistforståelse for det udvalgte emne. På trods af at specialet ikke henvender sig til en specifik virksomhedstype, vil specialet til tider være relateret til byggebranchen.

## 2.1 Struktur

Specialet er inddelt i 8 kapitler. I figur 1 har jeg illustreret specialets struktur, og ved tallene 1-3 anvist i hvilket kapitel der findes svar på henholdsvis spørgsmål 1,2 og 3 fra problemformuleringen.

Rapportens struktur



Signaturforklaring



Figur 1, Specialets struktur, [Egen tilvirkning]

Strukturen viser, hvor i specialet den anvendte teori kan forefindes, og hvor de anvendte modeller/teori er placeret. Strukturen er udarbejdet for at give et overblik over teorien i specialet. Indholdet i kapitlerne er således:

Det første kapitel har til formål at give læseren en forståelse for hvorfor emnet videnledelse er valgt. Der gives en kort begrundelse for specialets problemformulering, ligesom formålet med specialet konkretiseres. Herefter beskrives afgrænsningen.

Efterfølgende kapitel redegør for de metodiske valg der ligger til grund for specialet. Her præsenteres specialet struktur, metoden kontekstuel design, samt tre teoretikere.

Kapitel 3 er fundamentet for specialet. I dette kapitel defineres centrale begreber, og specialets epistemologi uddybes. Endvidere omhandler specialet hvilken indflydelse viden har på organisationen.

I det efterfølgende kapitel 4, videnskabelse, udgør en diskussion af videnskabelse ud fra to udvalgte teoretikere, Ikujiro Nonaka og David Snowden. De to teoretikere har hver deres synsvinkel på hvordan viden skabes.

Kapitel 5 omhandler begrebet videndeling. Kapitlet er fokuseret på hvilke barrierer og værktøjer der eksisterer. Formålet er her, at give et overblik over hvilke værktøjer som er anvendelige for en virksomhed. Desuden udføres en diskussion af hvilke elementer et intranet bør indeholde, for at være et optimalt videndelingsværktøj.

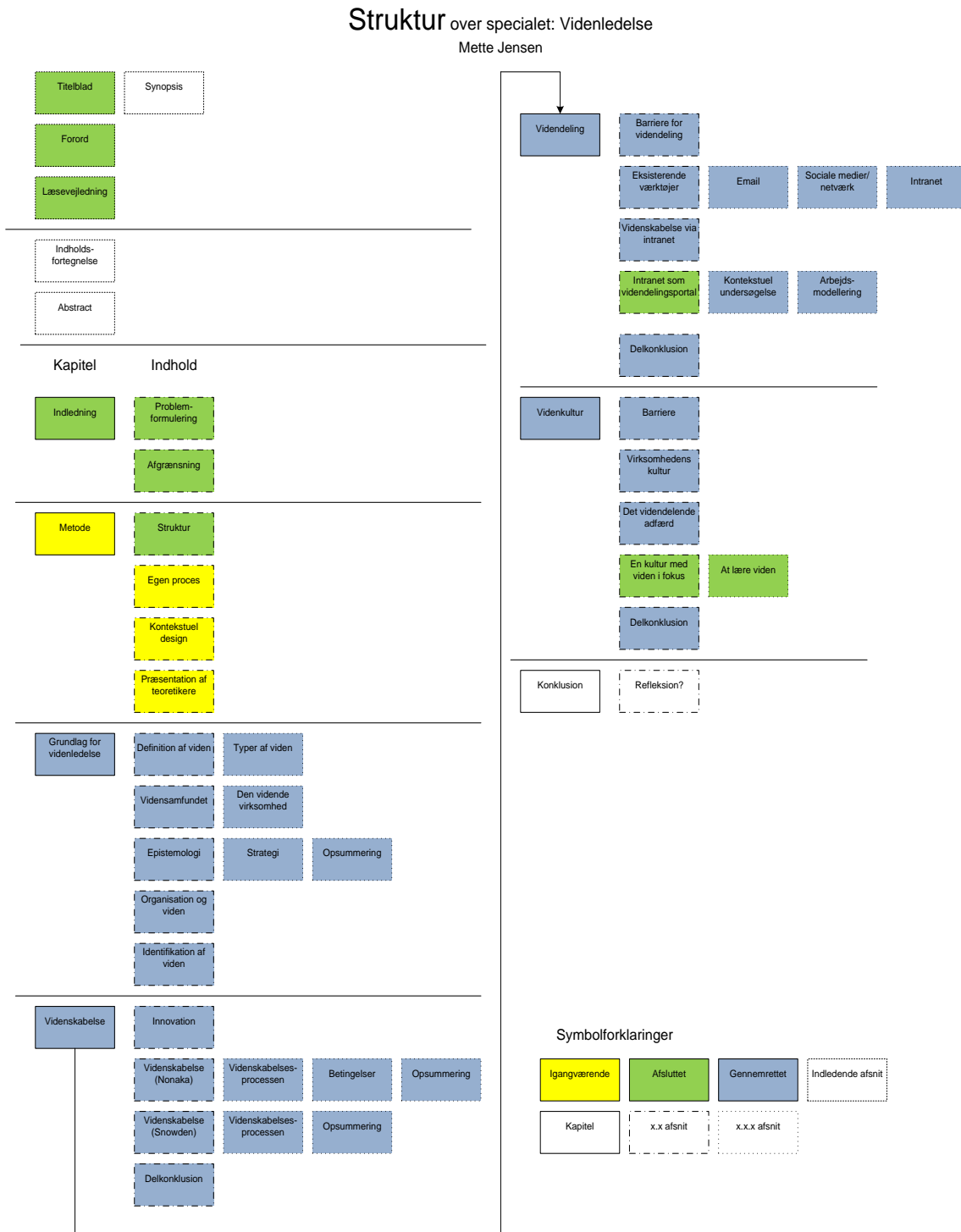
Kultur bliver behandlet i kapitel 6. Det centrale er her, at finde de kulturtræk som understøtter videndeling. Kapitlet har fokus på den videndelende adfærd, og hvordan en virksomhed kan opbygges for at opnå en forbedret videndeling.

Specialet afsluttes i kapitel 7. Formålet er at besvare specialets problemformulering og konkludere på afhandlingens centrale dele.

Kapitel 8 og 9 indeholder henholdsvis litteraturliste og appendiks.

## 2.2 Egen proces

I dette afsnit vil jeg kort forklare mit eget procesforløb gennem specialet. Jeg har løbende haft vejledningsmøder, hvilket også har været forbundet med mine deadlines. Hele forløbet igennem har jeg struktureret mit arbejde, ved at anvende strukturen som er illustreret i figur 2.



Figur 2, Egen proces, [Egen tilvirkning]

Figuren viser, hvilke afsnit jeg på det pågældende tidspunkt, har afsluttet og hvilke der mangler. Via en farvesymbolik har jeg kunnet overskue processen, og samtidig kunne flytte rundt på kasserne for at finde sikre, at der vil være en rød tråd igennem specialet. Rækkefølgen af specialets afsnit har været en løbende proces, og strukturen har hjulpet mig med et visuelt overblik over indholdet. Samtidig har strukturen løbende været tilsendt vejleder før hvert møde, således at vejleder også havde mulighed for at følge processen.

### 2.3 Kontekstuel Design

I specialet har jeg anvendt elementer fra kontekstuel design. Kontekstuel design er en metode til at kunne identificere og håndtere indsamlingen af data fra markstudier. Den kontekstuelle design metode er centreret omkring brugerne, og den består af følgende syv dele: [Holtzblatt et al, 2005]

1. **Kontekstuel undersøgelse**
2. **Arbejdsmodellering**
3. Konsolidering
4. Arbejds redesign
5. Design af brugermiljø
6. Mockup og brugertest
7. Implementering

Metoden er kendetegnet ved at de syv dele indeholder værktøjer til at strukturere ustrukturerede sammenhænge i arbejdsprocesser. Dermed opnås der er fælles forståelse mellem udvikler og bruger.

Jeg har udelukkende anvendt og beskæftiget mig med elementer fra de to første punkter i kontekstuel design. Normalt ville punktet være udført ved interviews og observationer, men idet jeg ikke har samarbejde med en specifik virksomhed, er metoden anvendt med den hensende at være ”startskuddet” til andres anvendelse af dette speciale. Derfor indeholder den kontekstuelle undersøgelse i specialet både konkrete funktioner som jeg anser være nyttige ved et intranet, samt spørgsmål/ideer til diskussion i en konkret virksomhed.

Punkt 2, arbejdsmodellering, indeholder fem modeller med forskelligt perspektiv på, hvordan arbejdet gøres. De fem modeller er en arbejdsflow model, sekvens model, kulturel model, fysisk

model samt en artefakt model. Jeg har kun arbejdet med den første model, arbejdsflow. Formålet med arbejdsflowet i dette speciale, er at illustrere det flow af viden, som skal forekomme igennem intranettet.

## 2.4 Præsentation af teoretikere

Dette afsnit indeholder en kort præsentation af de teoretikere som hovedsageligt er brugt i dette speciale.

### **Ikujiro Nonaka**

I specialet vil overstående omtales Nonaka. Nonaka er Professor Emeritus, titlen gives til en højt anset pensioneret professorer. Han er bedst kendt for sit arbejde med knowledge management, og medforfatter af den kendte bog *The Knowledge-creating company* fra 1995.

Nonaka anvendes til forståelse af tavs og eksplicit viden, samt forståelse af videnskabelse ud fra videnskabelsesspiralen som er anvendt i nærværende speciale.

### **David Snowden**

I specialet omtales overstående Snowden. Snowden er foredragsholder, konsulent og forsker inden for knowledge management. Snowden har været direktør på IBM's institut for viden. I øjeblikket grundlægger af [www.cognitive-edge.com](http://www.cognitive-edge.com) som er et forskningsnetværk.

I specialet anvendes Snowdens Cynefin model til en forståelse for de videnstrømme der skaber viden.

### **Peter Holdt Christensen**

Omtales i specialet som Christensen. Christensen er Phd, lektor ved Center for Strategi og Globalisering på Copenhagen Business School. Christensen er forfatter af flere bøger som er at finde på litteraturlisten i dette speciale.

Christensen er hovedsageligt brugt til at redegøre for epistemologi begrebet og for at definere den værdifulde viden.

Her har jeg kort præsenteret tre af de personer, som har bidraget til frembringelsen af dette speciale. I specialet er der anvendt adskillige teoretikere, og det vil være for omfattende at præsentere dem alle.



# 3 Grundlag for videnledelse

---

*Dette kapitel danner grundlag for mit arbejde med videnledelse. Før at der kan tales om videnledelse er det vigtigt at få defineret selve begrebet. Det efterfølgende afsnit vil derfor indeholde en redegørelse af, hvorledes jeg definerer viden og andre begreber.*

---

## 3.1 Definition af viden

Det kan være vanskeligt at skelne mellem, hvornår viden er information, og hvornår information er viden. Jeg tilslutter mig Nonakas definition:

*Information is a flow of messages, while knowledge is created and organized by the very flow of information, anchored on the commitment and beliefs of its holder.*

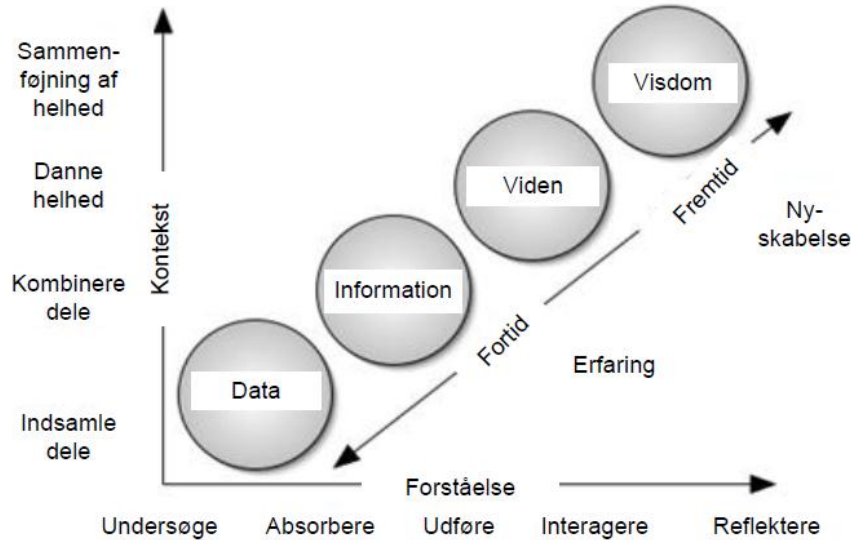
Citat 1, af Ikujiro Nonaka, [Nonaka, 1994]

Grundlæggende er der tre begreber der skal skelnes imellem: data, information og viden. Data er objektive kendsgerninger om begivenheder. I organisatorisk sammenhæng er data struktureret registreringer af transaktioner, og den lagres normalt i en form for teknologisk system. Data er grundlaget for information. Information kræver en afsender og en modtager. Transformationen af data til information sker ofte ved en vurdering af, hvordan det vil påvirke modtageren. Data bliver til information når skaberen tilføjer mening. [Davenport & Prusak, 1998]

Når der sker en anerkendelse og bearbejdning af informationen, bliver informationen omsat til viden i individet. At anerkende er det samme som at få ny viden. Når der gøres erfaringer på baggrund af den anerkendte information, bliver viden i individet betragtet som, ”det der virker”, og bliver brugt i fremtidige situationer. [Christensen, 2000]

Viden vindes gennem kontekst og forståelse. Når man kan skabe kontekst, kan man flette forskellige relationer af erfaringerne sammen. Jo større kontekst, jo flere erfaringer er det muligt at trække fra. Jo mere forståelse der er for et pågældende emne, des mere er man i stand til at flette tidligere erfaringer ind i den nytilkomne viden ved at absorbere, udføre, interagere og reflektere. [Donald Clark, 2010]

Overstående kan illustreres i følgende figur.



Figur 3, Fra data til visdom, oversat fra [Donald Clark, 2010]

Aksen med kontekst starter med ”indsamle dele” af data. Den eneste kontekst er her relationer med andre dele af data. For at skabe mening med datadelene, arrangeres delene i en form for præsentation, for eksempel tekst eller tale, og bliver dermed til information. Ved at en person tilføjer erfaring, bliver informationen til viden. Ved at sammenføje helhederne og reflektere bliver viden til visdom. [Donald Clark, 2010]

Data og information handler om fortiden. De er baseret på indsamling af fakta og tillagt kontekst. Viden handler om nutid, da den bliver en del af os og gør os i stand til at handle. Når man opnår visdom kan vi bearbejde fremtiden, da vi er i stand til at forestille os, hvordan den bliver.

Filosoffen Platon udtrykte viden som den *begrundede, sande overbevisning*. Begrebet kan forklares med følgende: En sulten byggeleder har fundet en brunsviger i skurvognen. Hun har en *begrundet overbevisning* om, at den kan spises. Hun vælger derfor at spise et stykke af kagen. Da hun ikke falder forgiftet om, har hun en *begrundet sand overbevisning* om, at kagen er spiselig. Derfor kan hun roligt spise resten af kagen og tilsvarende kager hun måtte finde i skurvognen. Vi handler på grundlag af vores overbevisninger, og når udbyttet svarer til vores forventninger, har vi viden. Sammenlignes Platons udtryk med Nonakas, kan man sige, at flowet af informationer kunne være: En sulten byggeleder, en brunsviger i skurvognen.

Byggelederen har koblet informationen og data sammen, hvorefter det er taget i anvendelse, og så har vi viden. En uheldig effekt ved viden er, at vi kan være svære at overbevise om, at en anden viden måske er mere sand, eller bedre begrundet end den viden vi allerede besidder. For eksempel kan det jo ske, at der er nogen, som har puttet salt på brunsvigeren næste gang. Inspiration fra [Mahnke & Husted, 2001].

### 3.1.1 Typer af viden

Der findes to typer af viden. Der findes den type af viden, som kan standardiseres og nemt kan spredes rundt i organisationen. Derudover er der den viden, som ikke sådan lige kan standardiseres. Kort sagt kan det siges, som Michael Polanyi gjorde det tilbage i 1966: *"We know more than we can tell."* [Nonaka, 1994].

Implicit viden eller tavs viden, er viden som har personlig kvalitet, og derfor er svært at formalisere og kommunikere. Implicit viden er forankret i handlinger, engagement og tilknytning i en specifik kontekst. [Nonaka, 1994] Jeg vil tro, de fleste har prøvet at sige eller høre sætningen: "Jeg kan meget nemmere vise dig det, end jeg kan forklare det". Den tavs viden er den viden, som personer besidder, men som er svær at gøre tilgængelig for andre. Overførslen af viden er svær, fordi at det kræver samspil mellem mennesker. [Christensen, 2010]

EksPLICIT viden er viden, som kan forklares og gengives med ord.

	At vi ved	At vi ikke ved
Vi ved	EksPLICIT viden	Oplyst uvidenhed
Vi ved ikke	Tavs viden og skjult viden	Uvidenhed

Figur 4, Videnmatrix, [Jensen et al, 2004]

Der er viden vi ved, at vi har. Det kan sammenfattes i begrebet eksPLICIT viden. Denne viden type er, som allerede nævnt, relativ nem at have med at gøre, fordi at den kan lagres og fordeles i organisationen. Der er endvidere den viden, som vi ikke er klar over, at vi har. Det er viden som vi ubevidst praktiserer baseret på erfaringer, hvilket gør at det er en tavs viden. En skjult viden kan være eksPLICIT viden, som er skjult, fordi det ikke er organisationens viden. Den viden som vi ved, at vi ikke har, betegnes som den oplyste uvidenhed. Hvis det viser sig, at være en nødvendig viden, igangsætter den oplyste uvidenhed oftest en form for læreproces eller uddannelse. Til sidst er der den viden vi ikke ved, at vi ikke har. [Jensen et al, 2004]

Ud fra videnmatrixen kan det altså vurderes, at der er en større mængde viden, som vi ikke ved at vi ikke har. Sættes den implicite og den eksplicite viden i relation til en organisation, skelnes der mellem følgende tre typer viden. [Aagaard, 2003]

### **Individuel viden**

Den individuelle viden er operationel, fordi den er forbundet med praktisk erfaring, den karakteriseres ved to dimensioner.

1. Den medførte tavse viden. Erfaringer, som individet har akkumuleret gennem livet, og evnen til at reflektere.
2. Den tillærte viden. Tillærte evner udviklet gennem træning og uddannelse, som virksomheden har givet individet.

### **Gruppe viden**

I udveksling af ideer og viden med kollegaer går viden fra at være individuel til at indgå i organisationens gruppeviden. Gruppeviden kan opdeles i to dimensioner; eksplicit og implicit.

1. Eksplicit viden om virksomhedens produktion, for eksempel databaser, rapporter og arkiver.
2. Implicit organisationskultur og måden den fungerer på, for eksempel regler der ikke er nedskrevet eksplicit.

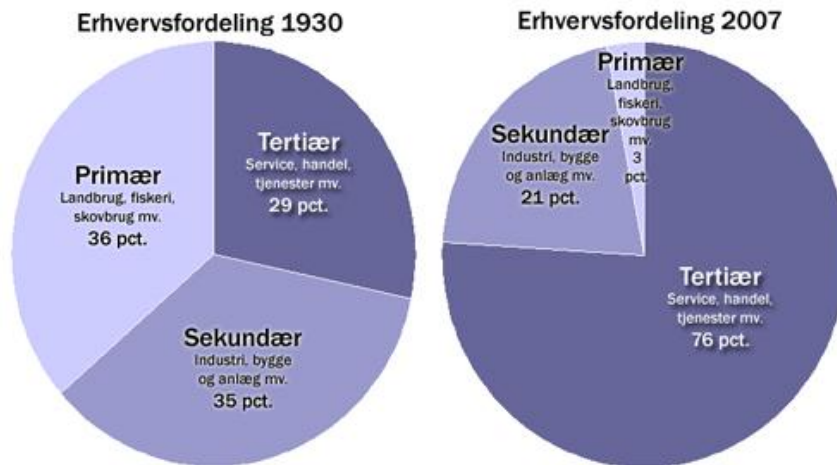
### **Offentlig viden**

Den del af virksomhedens viden som deles med alle udenfor organisationen. Denne viden er af eksplicit karakter. For eksempel regnskaber og pressemeddelelser. Den offentlige viden er skabt til et liv udenfor organisationen og er ikke bundet af enkeltpersoner.

Det efterfølgende afsnit vil jeg behandle begrebet vidensamfund.

### 3.2 Vidensamfundet

Det danske samfund har gennem de seneste hundrede år ændret sig markant. Danmark er gået fra at være et landbrugssamfund til et videnssamfund.



Figur 5, Erhvervsfordeling, [Danmarks Statistik, 2008]

Figur 5 viser, hvorledes erhvervsfordelingen har ændret sig fra 1930 til 2007. Det er tydeligt, at fordelingen har ændret sig fra at være hovedsageligt et landbrugssamfund til at være et service/handelssamfund. Det betyder, at Danmark producerer service og bytter for varer der produceres i andre lande. Det centrale i vidensamfundet er at produktion og forbrug af viden, målt som en andel af den samlede beskæftigelse, er større end de øvrige hovedsektorer i samfundet såsom landbrug, industri og service. Forudsat at samfundets ressourcer bruges hensigtsmæssigt, vil produktionen af viden også være den relativt største bidragsyder til den samlede værdifrembringelse i samfundet. Vidensamfund kan defineres som: *En økonomi, hvor viden er den største enkeltbidragsyder til frembringelse af værdi.* [Danmarks Statistik, 2008]

Videnproduktion opgøres ikke selvstændigt, derfor vides det ikke præcist, hvor mange der beskæftiger sig med videnproduktion, eller hvor meget værditilvækst der kommer heraf. Viden produceres og bruges i både den primære, sekundære og tertiære del af beskæftigelsen. Der er nedestående tendenser, der indikerer, at vi befinder os i et vidensamfund [Danmarks Erhvervsråd, 2003]:

- Videnarbejdere vinder terræn. Internationalt stiger efterspørgslen på højtuddannet arbejdskraft, mens efterspørgslen efter kortuddannede generelt er vigende.

- Forskning og udvikling bliver vigtigere. Flere virksomheder investerer i forskning og udvikling, og videnniveauet er generelt stigende i erhvervslivet.
- Innovative netværk vinder frem. Virksomheder og videninstitutioner specialiserer sig inden for egne kernekompetencer, mens stadig flere innovationer udspringer af samarbejde mellem virksomheder eller mellem virksomheder og videninstitutioner.
- IT og teleanvendelse vokser. IT gør videnopbygningen hurtigere og billigere. IT infrastrukturen udbredes hurtigt og globalt, og IT bliver et stadig mere integreret element i kommunikation, forvaltning, produkter og i privat sammenhæng.

De fire tendenser påvirker det danske samfund, og udviklingen gør at alle skal følge med.

Megen information er frit tilgængeligt for alle. Vi kan ved en hurtig søgning på nettet, tjekke om prisen på blandingsbatteriet er den rigtige, eller tjekke malerfirmaets eller tandlægens omdømme.

Efterhånden er vi på vej til at blive et papirløst samfund eftersom selvangivelsen, lønsedler osv. ikke længere kommer med postvæsenet men findes i e-boks eller på e-mail. De velkendte røde postkasser er efterhånden overflødige. I byggebranchen er digitaliseringen af tegninger efterhånden ved at indvinde sin plads, byggemødereferater, rettelsesblade osv. bliver sendt ud pr. e-mail. Det betyder, at den skriftlige kommunikation foregår i højere tempo end tidligere.

### **3.3 Den vidende virksomhed**

I følgende afsnit vil jeg se nærmere på hvordan en organisation understøtter den vidende virksomhed.

En vidende virksomhed kan kendetegnes ved, at den fokuserer på problemløsning og på ikke standardiserede produkter og ydelser. Virksomhedens videnbase kan overordnet opdeles i et videngrundlag og videnskabende aktiviteter. Videngrundlaget består af fire dimensioner: [Aagaard, 2003]

- Evner og viden: De tekniske og professionelle evner og viden, som der kræves for produktudviklingsaktiviteter, såsom udvikling af koncept og prototype.

- Vidensystemer: De formelle/uformelle måder, hvorpå viden skabes og kontrolleres, for eksempel lønnings-, motivations- og uddannelsessystemer.
- Tekniske systemer: De procedurer, retningslinjer, regler og værktøjer samt den information, der er et resultat af virksomhedens indsamling og strukturering af tavs viden.
- Værdier og normer: Opererer under de tre overstående dimensioner og dikterer fortolkning og indhold af viden.

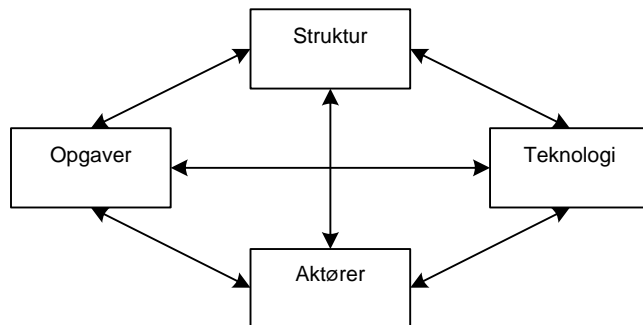
Disse fire dimensioner integreres i gennem den daglige videnproces, som består af fire processer: Indsamling af informationer og viden, anvendelse af informationer og viden til at skabe værdi, tilføje ny viden og indføre den i systemer og processer samt læring fra processen, dens succeser og fejl. [Aagaard, 2003]

Virksomhedens videnskabende aktiviteter beskrives ud fra den daglige vindeproces som en række videngenerende handlinger. Disse videnskabende aktiviteter består af tre interne aktiviteter. [Aagaard, 2003]

- Fælles og kreativ problemløsning.
- Implementering og integrering af nye metoder, teknologier og værktøjer.
- Formel og uformel eksperimentering for udvikling af fremtidige produkter.

Disse aktiviteter indgår som en fast arbejdsrutine i den vidende virksomhed.

En meget velkendt model inden for organisationer er Leavitts systemmodel, figur 6. Organisationer betragtes her som komplekse, dynamiske systemer.

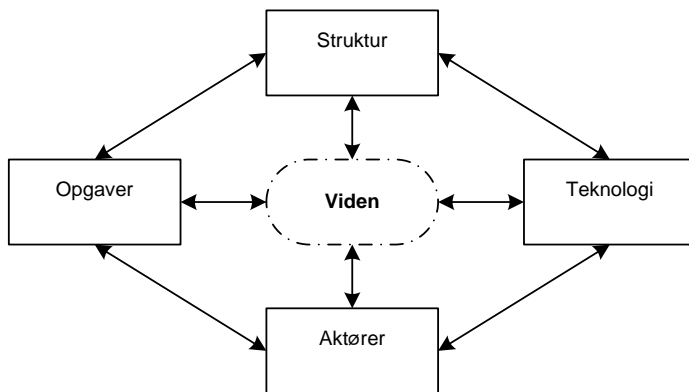


Figur 6, Leavitts systemmodel [Bakka & Fivelsdal, 2004]

En organisation kan beskrives ud fra de fire komponenter: opgaver, struktur, teknologi og aktører. Der er mellem komponenterne en dynamisk sammenhæng og ændringer i den ene komponent, vil påvirke de andre komponenter. Opgaver omhandler alt det arbejde, som der skal udføres i organisationen. Der skelnes ikke mellem hvilken type af opgave, der udføres, det kan være alt fra produktion til serviceydelser. Nogle opgaver kan beskrives meget præcist, hvorimod andre er mere uklare. De fleste opgaver vil være rutineopgaver, men der kan også være engangsupgaver. Strukturen i modellen er en betegnelse for de stabile elementer i organisationen. Det kan være selve organisationsopbygningen, kommunikationsmønstrene eller arbejdsdelingen. Teknologien står for både hardware og software. Det vil sige maskiner, computere osv., men også administrative procedurer og arbejdsprocesser som blandt andet kvalitetskontroller. Aktørerne er de mennesker, som er ansat i organisationen, og karakteriseres ved deres viden, værdier, holdninger, færdigheder og motivation. Aktørerne er aktive deltagere i organisationens kultur. [Bakka & Fivelsdal, 2004]

I figur 7 har jeg tilføjet viden som en sidste komponent til beskrivelse af en organisation. I dens oprindelige form er viden en del af komponenten aktører. Det er den i princippet stadig, men viden kan være med til at påvirke alle de andre komponenter og derfor medvirke til at viden skabes over hele organisationen.

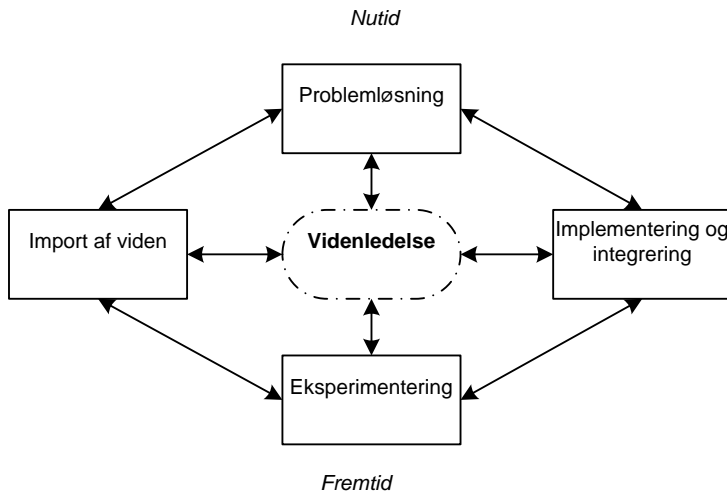




Figur 7, Leavitt + viden, egen tilvirkning med inspiration fra [Bendix & Harbo, 2004]

Viden har indflydelse på komponenterne, uanset om det er eksisterende viden eller ny viden. Viden om for eksempel nye samarbejdsformer, kan måske bidrage til indførelse af teams, som dermed vil ændre ved strukturen. Viden om nye effektive produktionsapparater vil ændre ved teknologien. Ny viden om kundeadfærd vil måske give nye opgaver i form af anden markedsføring. Et kursus for medarbejdere i kommunikation, vil give dem ny viden om at begå sig i organisationen, hvilket vil kunne ændre på holdninger og færdigheder hos aktørerne. Viden er altså afgørende for, hvorledes organisationen kan udvikle sig. De nævnte påvirkninger af de enkelte komponenter vil enkeltvis bevirke en ændring i de øvrige komponenter, da det som tidligere nævnt er et dynamisk system.

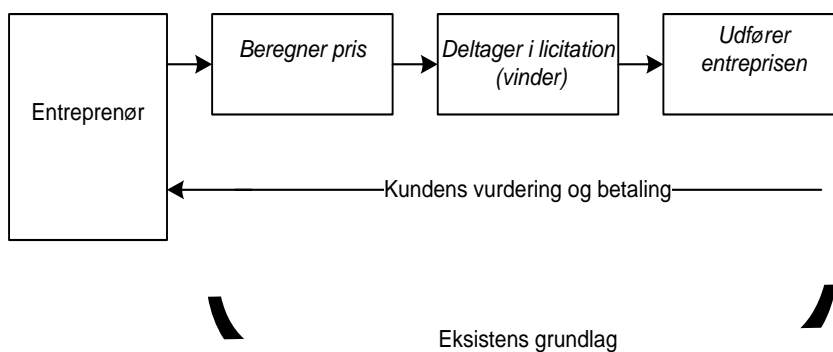
Videnledelse består i at gøre implicit viden eksplicit, sådan at den individuelle viden gøres til gavn for andre i organisationen. Målet er, at den individuelle viden først gå fra individuel viden til gruppeviden, for til sidst at blive offentlig viden. Virksomheder er nødt til ikke kun at fokusere på, hvordan viden som kan nedfældes på papir, i databaser eller rapporter kan deles, men de må også fokusere på den individuelle viden, som medarbejderne besidder, og på hvordan denne bliver spredt ud i organisationen.



Figur 8, Kernekompetencer i den vidende virksomheds videnproces, [Aagaard, 2003]

Figur 8 viser hvorledes, ligesom ved figur 6, at processerne er dynamisk med hinanden. Videnledelse af videnprocesserne genererer og forøger kernekompetencerne. Den nutidige problemløsning foregår på baggrund af importeret intern og ekstern viden og dennes integration i videnprocessen. Forbedring og udfordring af kernekompetencerne sker ved at eksperimentere gennem import af ny viden og dennes integration. Erfaringer skabt gennem problemløsningen og ved eksperimenter øger og forbedrer virksomhedens kernekompetencer. [Aagaard, 2003]

Målet for videnledelse er at udvikle og lede de processer, som optimerer videnprocessen. Enhver virksomhed gennemfører processer. Processerne kan være meget forskellige, men når de er vigtige for virksomhedens succes kaldes de kritiske forretningsprocesser. Forsimplet vises en entreprenørforretnings proces herunder:

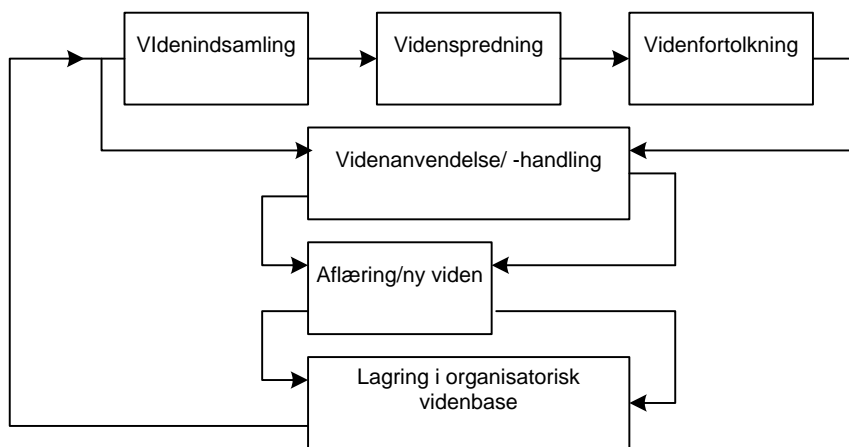


Figur 9, En entreprenørs proces, [Egen tilvirkning]

Aktiviteterne er centrale for virksomheden, og det er her, de skal træde i karakter og udnytte deres kompetencer og ressourcer til at efterkomme det, som kunden/bygherren efterspørger. [Bendix & Harbo, 2004] Hos en entreprenør udgør forretningsprocessen et fysisk produkt som for eksempel en nymalet stue. En forholdsvis stor del af selve produktet(malerarbejdet) ligger i den forudgående viden om anvendelsesmuligheder og teknik.

Ved forretningskritiske videnprocesser forstås det at indsamle, skabe, bearbejde og formidle viden, som er vigtig for de processer i en virksomhed, hvor de største værdier skabes, eller der hvor der er mest at tabe. [Bendix & Harbo, 2004]

For at kunne optimere den daglige videnproces, er det vigtigt at arbejde ud fra en helhedsorienteret model. Figur 10 viser en sådan cyklisk model. Her angives seks forskellige stadier af videnprocessen. Modellen skal forstås som et procesforløb, hvor viden skal indhentes, spredes/deles, fortolkes og anvendes, hvorefter ny praktisk viden genereres og derefter lagres. [Aagaard, 2003]



Figur 10, Videnprocesmodel, [Aagaard, 2003]

De seks punkter som jeg har vist i figur 10, kan kort begrundes således:

Videnindsamlingen kan indhentes både internt og eksternt. I den internt genererede viden drejer det sig om at anvende den eksisterende eksplicite viden og få transformeret den implicite/tavs viden til eksplicit viden. Viden skal spredes for at være tilgængelig for alle og flyde frit på tværs i organisationen. Ved at vurdere og fortolke eksisterende viden skabes der ny mening. Derfor er det også fortolkningen som ligger til grund for ny viden. Fortolkningen vil ofte ske i en

problemløsningsituation, hvor eksisterende viden skal anvendes. Viden er kun interessant, når den anvendes til at udføre en værdiskabende handling. Aflæring af gammel viden og generering af ny viden: Der er to formål med dette stadie, den uanvendelige viden fra den eksisterende videnbase fjernes, og det skal sikres at gammel viden ikke blokerer for generering af ny viden. Generering af viden sker ofte som respons på ændringer i virksomhedens interne eller eksterne forhold. Den organisatoriske viden eksisterer i standardprocedurer og rutiner. Eksplicit viden kan lagres ved hjælp af it-værktøjer. Implicit/tavs viden kræver lagring og spredning via netværk, mesterlære osv. Videnledelse kan nu defineres som følgende:

*Videnledelse er den proces der leder viden. Videnledelse handler om at optimere vidensprocessen ved at indhente og skabe, dele, anvende og lagre data information og viden med henblik på at forbedre konkurrenceevnen.*

Citat 2, Definition af videnledelse, [Aagaard, 2003]

### 3.3.1 Værdifuld viden

Som jeg gennemgik i 3.1.1, er der viden man kender til, og viden vi ikke kender til. En virksomhed får hele tiden ny viden. Den nye viden kommer hver gang der startes et nyt projekt, ansættes en ny medarbejder eller deltagelse i et kursus mv.

Det er ikke alt viden, som er brugbart og værdifuldt for en virksomhed. Viden kan eksempelvis være uden værdi på grund af forældelse, den teknologiske udvikling, eller fordi at den pågældende viden kun er brugbar i en enkelt sammenhæng. Det kan også dreje sig om almindelig viden, som ikke er værd yderligere ressourcer på. En virksomhed skal skelne mellem værdifuld viden og mindre værdifuld viden. Den værdifulde viden er den viden som for virksomheden har en konkurrencemæssig værdi både nu og i fremtiden. For at finde den værdifulde viden bør virksomheden fokusere på om den pågældende viden er særegen eller generel, om den kan imiteres, og om der er genanvendelsesmuligheder i virksomheden. [Mahnke & Husted, 2001]

Den værdifulde viden kan inddeles i fire kategorier, den faglige, koordinerende, objektbaserede og den relationsbaserede viden: [Christensen, 2004]

- Den faglige viden er erhvervet gennem uddannelse, oplæring eller andet praksis.

- Den koordinerede viden er viden der sikre at den faglige viden koordineres til en samlet indsats, således beskriver den hvem der gør hvad hvornår.
- Den objektbaserede viden beskriver anvendelsen af enten faglig eller koordineret viden på et objekt.
- Den relationsbaserede viden beskriver viden om hvem, der ved hvad. Denne type er ofte kilde til de andre typer af viden.

Værdifuld viden handler om verifikation af den pågældende viden, for at opdage om overbevisningerne der ligger bag, er begrundede og sande. Når viden skal deles og bruges af andre, er det vigtigt at den er troværdig og brugbar. [Mahnke & Husted, 2001]

Mahnke og Husted opstiller fire alternativer til, hvem der kan vurdere om viden er troværdig. Den første er selvvurdering. Den anden er faglig kollegial vurdering, hvor kollegaer vurderer holdbarheden af hinandens videnproduktion. Den tredje er ledelsesvurdering, hvor ledelsen vurderer medarbejdernes kompetencer og præstationer. En vurdering af verifikationen kan også ske af en dedikeret vidensleder eller en afdeling for videnledelse.

Det er langt nemmere at udnytte denne viden på tværs af individer, hierarkier, afdelinger og funktioner, hvis det er identificeret hvilken viden der er værdifuld. [Mahnke & Husted, 2001]

### 3.4 Epistemologi

Epistemologi stammer fra det græske ord "episteme" som oversættes med "velbegrundet viden". Epistemologien er den del af filosofien, der forsøger at forstå begrebet viden. Indenfor epistemologi diskuteres det blandt andet, hvad viden er, og hvordan vi opnår viden, og hvorvidt vi overhovedet kan have viden. Den traditionelle epistemiske diskussion af viden fokuserer på hvilke kvalifikationer, der skal opfyldes, før at det er viden, altså en *begrundet, sand overbevisning*. Se afsnit 0. Den traditionelle epistemologi forudsætter en direkte repræsentation af virkeligheden, hvor psykologiske faktorer hos individet ikke har indflydelse på, om noget er kvalificeret som viden. For eksempel: Et individ betragter en grøn mark, og påstår efterfølgende at have viden om, at marken er grøn. Hvis individet ikke ser marken som grøn, men som rød, er der faktorer som spiller ind, det kan være at solnedgangen får marken til at se

rød ud, farveblindhed osv. Overbevisningerne skal også begrundes, denne begrundelse kan være, at du ser den grønne mark, at en ven har fortalt dig, at marken er grøn, eller du kan huske, at den er grøn. [Christensen, 2000]

Udover det klassiske perspektiv, er der også den pragmatiske<sup>1</sup> epistemologi. Her tages der udgangspunkt i, at handling er central for udviklingen og afprøvning af viden. Viden skal forstås som årsagssammenhængen mellem det, der forventes ved en handling gennem erfaringer/indsamling af information, og det resultat der opnås gennem handlingen. Den pragmatiske epistemologi forener teori og praksis. Individet anses som en intelligent praktiker, der gennem refleksion og afprøvning, forener forventede resultater med opnåede resultater, og dermed får ny viden.

Den klassiske epistemologi beskriver viden som et produkt, der ikke forandres eller udvikler sig og er et spejl af sandheden. Individet skal erkende sandheden og bliver dermed tilskuer i forhold til sandheden. Den pragmatiske epistemologi beskriver viden som en proces, der er åben og præget af udvikling og er eksperimentel. Individet deltager i den proces, der skaber viden.

Yderligere kan to perspektiver på epistemologi pointeres – den artefaktorienterede epistemologi og den procesorienterede epistemologi. I den artefaktorienterede epistemologi lægges der vægt på at gøre viden håndgribeligt i form af dokumenter, rapporter osv. Disse dokumenter og rapporter udgør virksomhedens videndatabase, hvor det primære formål er at identificere, opfange, behandle gemme og genbruge. Viden opfattes som et synligt produkt, der kan systematiseres og gemmes i computersystemer og dermed overføres som ethvert andet produkt. Viden kan ekspliciteres og gøres tilgængelig via artefakter. [Bukh et al, 2003]

Den procesorienterede epistemologi opfattes som et supplement til den artefaktorienterede epistemologi. I denne epistemologi anses viden for både at være eksplicit og tavs, og videnledelse handler om at skabe interaktion mellem disse, sådan at både kvantitet og kvalitet af videnbeholdningen øges. Videndelingsprocessen skal ses som en kombination af mennesker og teknologi. Viden ses i dette perspektiv som en dynamisk faktor, som anses både for at være aktiv og subjektiv, aktiv fordi den er handlingsorienteret og subjektiv fordi, at viden er information sat i en bestemt kontekst. [Bukh et al, 2003]

---

<sup>1</sup> Praktiske løsninger baseret på hvad der er realistisk, snarere end teori.

I denne rapport anvendes primært den pragmatiske og procesorienterede epistemologi. I kapitel 5, fokuseres der dog hovedsageligt på den artefaktorienterede epistemologi, idet kapitlet omhandler de mere praktiske værktøjer, der er for videndeling.

### 3.4.1 Strategi

Der er to videnledelsesstrategier; kodificeringsstrategi og personificeringsstrategi, som hører sammen med de før omtalte epistemologier. I dette afsnit vil jeg forklare forskellen på de to.

#### **Kodificering**

Denne strategi fokuserer på rammerne og strukturen for videndeling. Det bygger på ”people-to-document” metoden, som betyder, at viden gøres uafhængig af individet og let at distribuere. Virksomheder der arbejder ud fra den artefaktorienterede epistemologi, opfatter viden som noget, der let kan identificeres og opsamles, og derfor udvikler virksomheder detaljerede procedurer til at kodificere, gemme og genbruge viden. Distribueringsformerne, der kan anvendes, er for eksempel intranet, således at viden ikke er tilknyttet det enkelte individ, men hele organisationen. Ved denne strategiform ses det som lederens opgave at implementere en kultur, der understøtter videndeling og motiverer medarbejderne til at gøre deres viden tilgængelig for andre i organisationen. [Bukh et al, 2003]

Den dominerende ledelsesstruktur er top-down. Når videnskabelse og videndeling sker via informationsbehandling, passerer simple og udvalgte informationer op igennem hierarkiet til topledelsen, som på den baggrund skaber planer og ordrer, som så går tilbage ned i hierarkiet igen. [Bukh et al, 2003]

#### **Personificering**

Denne strategi bygger på ”people-to-people” metoden. Personkontakt anses for at have afgørende betydning for overførsel og generering af viden. Virksomheder som primært anvender personificeringsstrategi, servicerer deres kunder med kundetilpassede løsninger. Løsningerne er baseret på en stor mængde tavs viden, og er ofte fremkommet ved en tidskrævende, omkostningsfuld og langsom proces. Der er en tendens til, at sådanne virksomheder ofte er organiseret i projektgrupper. [Bukh et al, 2003]

Den dominerende ledelsesstruktur ved denne strategi er middle-up-down, da mellemlederne spiller en central rolle, som projektleder. [Bukh et al, 2003]

### **Videndelingsstrategi**

Christensen opsætter følgende strategier for videndeling: Teknologisk baseret videndeling og socialt baseret videndeling. De to er endvidere inddelt i tilfældig og struktureret videndeling. [Christensen, 2010] Teknologisk baseret – tilfældig videndeling kan indtræffe, når man surfer på nettet. Teknologisk baseret – struktureret videndeling er for eksempel videndeling gennem databaser. Socialt baseret – tilfældig videndeling kan opnås igennem samtaler i kantinen. Socialt baseret – struktureret videndeling kan forgå ved møder.

Virksomheder fokuserer ofte på en struktureret tilgang, selvfølgelig fordi det er muligt i form af databaser osv. Databaser er ofte brugt som synonym med videndeling. Der er to hovedproblemer med databaser. For det første kan det diskuteres, om alt viden kan dokumenteres i databaser. For det andet kan det være en vanskelig proces, at få viden ind i databasen. Det kan være, at det kun er en enkelt person der står for opdatering af databasen, hvilket bevirker at det så kun er det han finder væsentligt, men på den måde sikres det også, at den viden som kommer i databasen, som er værdifuld viden. [Christensen, 2010] Databaser deler i sig selv ikke viden, men er udelukkende et oplagringssted. Derfor er databaser et værktøj der kan bruges til videndeling og ikke videndeling i sig selv.

En strategi for videnledelse, der skal forbedre virksomhedens resultat skal håndtere følgende tre komponenter: [Long, 1997]

1. De arbejdsprocesser eller aktiviteter der skaber og genererer organisatorisk viden.
2. Teknologisk infrastruktur der støtter viden opsamling, overførsel og brug.
3. Den organisatoriske kultur, adfærdsmæssige normer og praksis der er afgørende for en effektiv videndeling.

Rapporten er opbygget over disse tre punkter, ved at fokusere på videnskabelse, videndeling og kultur i henholdsvis kapitel 4, kapitel 5 og kapitel 0.



### 3.5 Opsummering

Grundlaget for videnledelse omhandler først og fremmest om selve begrebet viden. Viden er blevet defineret som den *begrundede, sande overbevisning*. Viden kan endvidere inddeles i to typer, implicit og eksplicit viden. Implicit viden er viden som har personlig kvalitet, og derfor er svært at formalisere og kommunikere, idet den forankret i handlinger, engagement og tilknytning i en specifik kontekst. Den eksplicite viden, er viden som kan gengives, hvilket gør den nem at dele med andre. Desuden kan viden være individuel, gruppe eller organisatorisk viden.

Den vidende virksomhed, er en virksomhed der fokuserer på problemløsning og på ikke standardiserede produkter og ydelser. Virksomhedens videnproces består af seks punkter; indsamling, spredning, fortolkning, anvendelse, aflæring/ny viden og lagring. Videnledelse handler om at lede og optimerer videnprocessen.

Den klassiske epistemologi beskriver viden som et produkt, der ikke forandres eller udvikler sig. Den er et spejl af sandheden. Individet skal erkende sandheden og bliver dermed tilskuer i forhold til sandheden. Den pragmatiske epistemologi beskriver viden som en proces, der er åben, eksperimentel og præget af udvikling. Individet deltager i den proces, der skaber viden.

Ved den artefaktorienteret epistemologi anses viden udelukkende som eksplicit viden, som kan deles. Viden og information anses stort set som det samme. Ved den procesorienteret epistemologi ses viden som både eksplicit og tavs. Data, som struktureres i en bestemt kontekst bliver til information og fortolkes dermed til viden. Videnledelse har i den artefaktorienteret epistemologi fokus på at repræsentere omgivelserne så præcist som muligt, og dermed dele og skabe viden via en god infrastruktur. Videnledelse har i den procesorienteret fokus på individet som den væsentligste aktør.

# 4 Videnskabelse

---

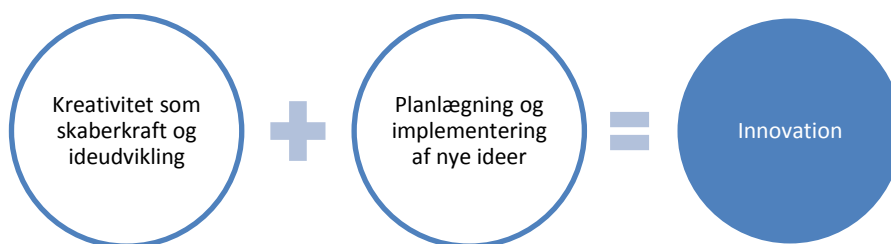
*Dette kapitel vil have fokus på Nonaka og Snowden, som jeg ser som de to hovedteoretikere indenfor videnskabelse. Den første del af kapitlet omhandler Nonaka og hans fortolkning af hvorledes viden skabes i en organisation, og hvilke betingelser der er for denne skabelse. Anden del af kapitlet omhandler Snowdens fortolkning af viden og videnskabelse ud fra cynefinmodellen. Kapitlet er relevant for at besvare spørgsmål 1: Hvordan skabes viden i en virksomhed?*

---

## 4.1 Innovation og kreativitet

En væsentlig faktor, når der skal skabes viden, er innovation. Innovation defineres i Gyldendals store ordbog som *udvikling af en ny ide og dens realisering i praksis*. Der kan være tale om nye produkters introduktion på markedet, indførelsen af nye tekniske løsninger, rutiner osv. Det centrale er, at innovation handler om, at en ny ide får en faktisk anvendelse. [Dinitzen & Jensen, 2010]

Kreativitet er evnen til at skabe noget nyt og generere nye ideer, men også evnen til at kombinere eksisterende viden på en ny måde. Sammenhængen mellem de to begreber kan illustreres således:



Figur 11, Innovationens elementer, [Dinitzen & Jensen, 2010]

Kreativitet foregår gennem nysgerrighed. Det er ikke sikkert, at det kommer i anvendelse. Innovation er derimod evnen til at omsætte en ny ide til produkter eller tjenester. Innovation indebærer ny viden eller gammel viden, der anvendes på en ny måde.

Innovation handler ikke kun om at skabe nye ideer og løsninger, men det handler også om virksomhedens: [Bendix & Harbo, 2004]

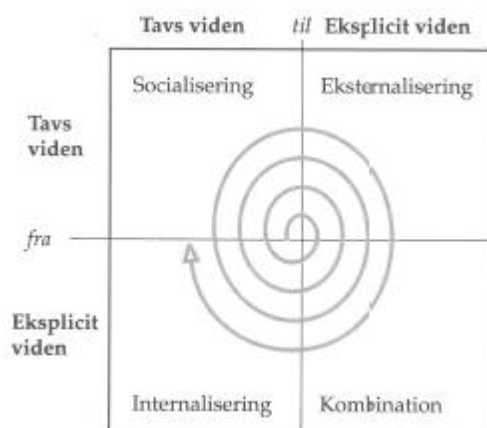
- Evne til at opsamle informationer og inspiration fra omgivelserne.
- Evnen til at omsætte gode ideer til konkrete produkter, ydelser og processer.
- Evnen til at føre de konkrete produkter, ydelser og processer frem til markeder og slutbruger.

Baggrunden for innovation kan være at reagere på nye krav og forventninger fra omverdenen. Den største hindring mod innovation, er frygten for fiasko. En organisation skal være i stand til at stimulere evnen til innovation/fornyelse, og samtidig være i stand til at lære af de erfaringer, som fejltagelser medfører.

Den resterende del af dette kapitel omhandler hvorledes viden skabes i en virksomhed, dette er set ud fra henholdsvis Nonakas og Snowden synspunkt.

## 4.2 Videnskabelse (Nonaka)

Nonaka beskæftiger sig med to former for viden den eksplicite og den tavse viden. Da begreberne allerede er defineret i afsnit 3.1.1, vil jeg ikke uddybe forskellen yderligere. Nonaka antager, at viden skabes gennem konvertering mellem tavs og eksplicit viden. Herunder vises fire tilstande for viden konvertering.



Figur 12, SEKI-modellen [Jensen et al, 2004]

De fire felter skaber en proces i form af en spiral, hvor viden omdannes. Herunder defineres felterne.

### **Socialisering**

Når tavs viden skal konverteres til tavs viden, handler det om, at en virksomheds viden som anses som selvfølgeligheder, skal videregives. Tavs viden kan modtages uden brug af sprog, men ved at observere og imitere. Rent praktisk kan man tænke på en murer. At mure kan ikke forklares med ord. Det skal prøves. Derfor får en lærling mest ud af at observere sin mester og derefter imitere. Socialisering er altså en proces, hvor tavs viden skabes gennem fælles øvelser/oplevelser. Socialisering skal ses som en social proces, hvor implicit viden deles mellem individer. Midler hertil er: [Nonaka, 1994]

- Mentor og mesterlære
- Trainee stillinger
- Kaffepauser

### **Eksternalisering**

Når tavs viden skal omdannes til eksplicit viden, er det en proces, hvor den tavse viden ændres til et eksplicit koncept. Den tavse viden som er indgroet, og ikke skriftlig defineret nogen steder, skal konverteres til at være eksplicit, således at den kan bruges af andre. Dette felt anses som værende vanskeligt, fordi den tavse viden er svær at kommunikere. Teknikker til eksternalisering er: [Nonaka, 1994]

- Anvendelse af metaforer/modeller
- Sammenligne mellem to ting, hvor ligheden gør det muligt at forklare det ene med det andet
- Historiefortælling

### **Kombination**

Ny viden skabes ved at kombinere allerede kendt viden med hinanden. Kombinationen betyder at allerede eksisterende viden omdannes. Det vil sige, at der tilføjes, sorteres osv., og dermed dannes der ny viden. Tekniker der bruges ved kombination: [Nonaka & Takeuchi, 1995]

- Kombiner af viden fra bøger, internet osv.
- Eksterne eksperter
- Netværk

### Internalisering

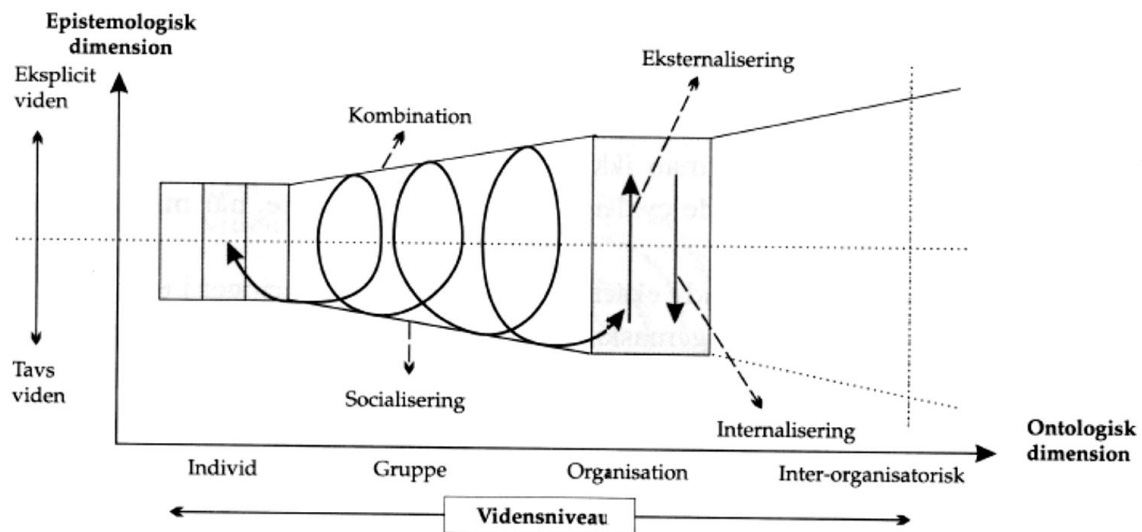
Når den eksplicite viden igen bliver til tavs viden, er det fordi, at den er blevet til rutiner, og der derfor ikke længere tænkes over hvordan det gøres. Internalisering er når individet får den nye viden ind under huden. Internalisering betegnes ved: [Nonaka & Takeuchi, 1995]

- Erfaringer
- Learning-by-doing

Ifølge Nonaka finder skabelsen af ny viden i organisationen sted i en vedvarende spiral, når videnskabelsen styres af organisationen. Spiralen bliver altså større og større jo mere viden, der skabes. I efterfølgende afsnit redegøres for videnskabelsesspiralen.

#### 4.2.1 Videnskabelsesprocessen

Nonakas videre bearbejdning af de fire konverteringstilstande er videnskabelsesspiralen, som ses i figur 13.



Figur 13, Videnskabelsesspiral, [Jensen et al, 2004]

De fire former for viden konvertering kan skabe ny viden selvstændigt. Figur 13 viser, at et dynamisk samspil mellem konverteringsformerne kan skabe en spiral. Videnskabelse er centreret omkring tavs og eksplicit viden, og på udvekslingen mellem de to aspekter af viden igennem internalisering og eksternalisering. Hvis der ikke er engagement og forståelse for den personlige viden kan det betyde, at kombination bliver en overfladisk fortolkning af eksisterende viden. Viden skabt af ren socialisering kan være vanskelig at anvende i andre sammenhænge end der, hvor den er skabt. [Nonaka, 1994]

Tavs viden mobiliseres gennem et dynamisk filter af forskellige tilstande af viden konvertering. Omformningen mellem tavs og eksplicit viden, ses som kontinuerlig og dynamisk. Samspillet mellem tavs og eksplicit viden vil have tendens til at blive større i omfang og hurtigere i hastighed i takt med at flere aktører i og omkring organisationen bliver involveret. Spiralbevægelsen starter på det individuelle niveau, og bevæger sig til et kollektivt gruppe niveau og derefter til det organisatoriske niveau, undertiden vil det nå videre til et inter-organisatorisk niveau, altså et niveau som foregår imellem forskellige organisationer. [Nonaka, 1994]

Den ontologiske dimension er et udtryk for på hvilket niveau (individuel, gruppe, organisatorisk, inter-organisatorisk) viden befinder sig. Den anden akse kaldes den epistemologiske dimension, her skelnes der mellem tavs og eksplicit viden. Begrebet er behandlet i afsnit 3.4.

Organisatorisk videnskabelse finder sted, når alle fire tilstande af konvertering har formået at danne en kontinuerlig cyklus. Cyklussen er skabt ved at skifte mellem kombination, socialisering, eksternalisering og internalisering. Der er forskellige ”triggers”, der introducerer disse skift. [Nonaka, 1994]

1. Socialisering starter som regel med at opbygge et team eller en ramme for interaktion, hvor individer kan udveksle erfaringer og perspektiver.
2. Eksternalisering bliver udløst af succesfulde runder af meningsfuld dialog. I denne dialog bruges der metaforer for at aktivere teammedlemmerne til at formulere deres egne erfaringer og perspektiver. Dermed afsløres tavs viden.
3. Kombineringsstilstanden forløber når begreber dannet af medlemmerne, kombineres med eksisterende data og ekstern viden. Kombineringen udløses af koordinering mellem medlemmerne og andre dele af organisationen og dokumentation af eksisterende viden.
4. Begreber udvikles gennem en interaktiv proces, indtil de opstår i konkret form. Dette kan udløse internalisering gennem en proces af ”learning by doing”.

Videnskabelsesprocessen handler om udvidelse af individets viden. Kvaliteten af individets tavse viden er påvirket af to faktorer. Den første faktor er forskelligheden i individets erfaringer. Hvis erfaringerne er fra rutineopgaver, vil mængden af tavs viden opnået ved ensformige opgaver falde over tid. Rutineopgaver modvirker kreativ tænkning og dannelse af ny viden. Den anden faktor handler om, hvor dybt individet er involveret i erfaringerne. Jo mere involveret jo mere kvalitet. De to faktorer skal opvejes med det, Nonaka kalder en rationel evne til at reflektere over erfaringer. Samspillet mellem erfaringer og rationalitet giver individerne mulighed for at bygge deres eget perspektiv på verden. [Nonaka, 1994]

En måde hvorpå der kan forvaltes viden er ved at skabe selvstyrende teams, hvor medlemmer samarbejder og interagerer om at skabe et koncept. Et selvstyrende team er karakteriseret ved, at et mindre antal medarbejdere får ansvar for nogle afgrænsede opgaver og selv har frihed til at bestemme, hvordan disse udføres inden for på forhånd aftalte mål for præsentationer og anvendte ressourcer. [Dinitzen & Jensen, 2010] De selvstyrende teams udløser organisatorisk videnskabelse gennem to processer. Den første proces er at skabe tillid og dermed udveksle erfaringer. Den anden proces består i, at det delte tavse perspektiv er begrebsliggjort gennem vedvarende dialog imellem medlemmerne i de selvstyrende teams. De to processer optræder samtidig eller alternativt i selve processen af videnskabelse i teamet. [Nonaka, 1994]

For at teamet kan skabe koncepter, skal der opbygges gensidig tillid mellem medlemmerne. Det kan gøres ved, at udveksle den erfaring som har været grundlæggende for den tavse viden, som individet besidder. Det giver teammedlemmerne mulighed for at sætte sig ind i hinandens verdener. Fælles erfaringer giver mulighed for fælles perspektiver mellem medlemmerne. Den dominerende form for viden konvertering er her socialisering. Når den gensidige tillid og et fælles perspektiv på den tavse viden er formet gennem delte erfaringer, skal teamet formulere perspektivet gennem vedvarende dialog. Den dominerende viden konverteringstilstand er her eksternalisering. [Nonaka, 1994]

Nonaka ser dialektik som en god måde til at højne kvaliteten af dialog. Dialektik som bruges til at belyse et forhold eller et problem gennem samtale, giver mulighed for udveksling af personlige teorier og overbevisninger, og kan stimulere kreativ tænkning i organisationen. Nonaka fremsætter fire retningslinjer, som bør følges. For det første bør dialogen være midlertidig og med mange forskellige aspekter, således at der er plads til ændringer og modargumenter. For det andet skal deltagerne i dialogen være i stand til at udtrykke deres egne ideer frit og oprigtigt. For det tredje skal modstand bare for modstanden skyld modvirkes.

Konstruktiv kritik understøttet af begrundet argumentation skal bruges for at skabe enighed. For det fjerde bør der være kontinuitet i dialogen. Dialektisk tænkning er en gentagen spiralproces, hvor bekræftelse og modsigelse er sammenfattende for at danne viden.

Den viden, som er skabt i de selvstyrende teams, skal krystalliseres til en konkret form såsom et produkt eller et system. Dette kalder Nonaka for krystalliseringsfasen. Fasen skal ses som en proces, hvor forskellige afdelinger i organisationen tester anvendeligheden og realiseringsmulighederne af koncepterne, der er skabt i de selvstyrende teams. Krystalliseringsprocessen er en social proces, som finder sted på et kollektivt niveau. I afsnit 3.1 definerede jeg viden som den *begrundede, sande overbevisning*, denne definition skal baseres på begrundede koncepter. Begrundelsen bestemmer kvaliteten og værdien af den skabte viden for organisationen, og indebærer standarder for at vurdere sandfærdigheden. Nonaka mener, at det er ledelsen, der skal udvikle en standard for vurdering af kvaliteten af ny viden. [Nonaka, 1994]

Efterfølgende afsnit vil omhandle de betingelser, som skal være til stede for at skabe optimale rammer for videnskabelse.

#### 4.2.2 Betingelser for videnskabelse

Grundlæggende er viden skabt af individer, og en organisation kan ikke skabe viden uden individer. Nonaka opstiller tre betingelser for, at videnskabelse kan lykkes i en organisation. De tre forudsætninger er *kreativt kaos, overflod af information og nødvendig variation*. [Nonaka, 1994]

*Kreativt kaos* kan starte videnskabelsesprocessen. Kreativt kaos skabes, når organisationen står over for en reel krise, eksempelvis på grund af nedgang, ændringer i markedet eller trusler fra konkurrerende virksomheder. Kreativt kaos kan også skabes af lederne ved at fremprovokere en krise mellem medarbejderne. Det kan være ved at opstille udfordrende mål. Kreativt kaos øger spændingen i organisationen, og der kan fokuseres på at forme og løse nye problemer. Nonaka påpeger, at processen kun vil finde sted, når organisationens medlemmer reflekterer over deres handlinger, ellers risikeres det, at det kreative kaos bliver til destruktivt kaos. Refleksion skal være en fast del af processen for at gøre kaos kreativt. [Nonaka, 1994]

Den anden forudsætning er *overflod af information*, hvilket betyder en bevidst overlappning af for eksempel selskabsoplysninger, forretningsaktiviteter og ledelsesansvar. Deling af denne ekstra information mellem individerne fremmer delingen af tavs viden. Overflod af



informationer kan skabe tillid mellem medlemmerne i organisationen, fordi interaktion og deling af viden kan minimere den enkeltes mulighed for at snyde.

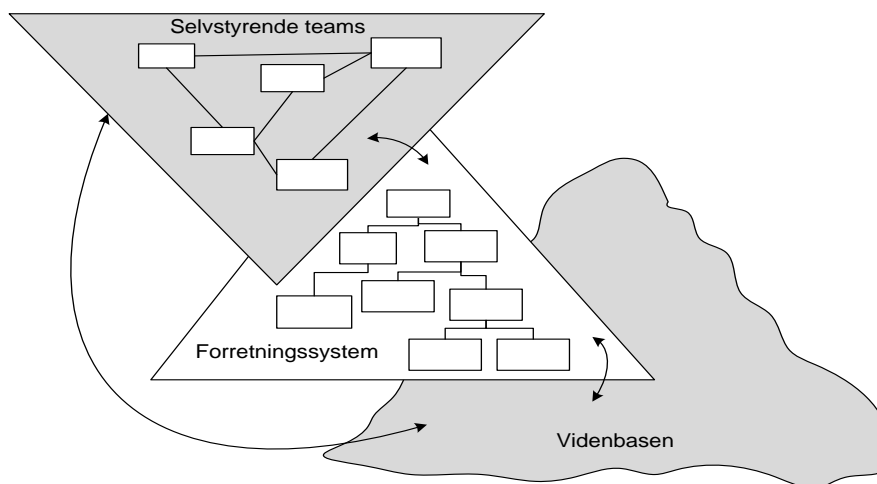
Nonaka nævner to eksempler på, hvorledes der kan skabes overflod af informationer. Der kan skabes en intern konkurrence i forhold til produktudvikling, hvor produktudviklings-teamet bliver inddelt i konkurrerende mindre grupper, for dermed at skabe forskellige tilgange, og udvikle forskellige fordele og ulemper. Det andet eksempel indbefatter, at rotere medarbejdere mellem forskellige funktioner, hvilket gør at medarbejderne ser virksomheden fra mange forskellige perspektiver. Dette medvirker til at viden flyder bedre i organisationen.

Effektiv videnledelse kræver hurtig undersøgelse og forarbejdning af eksisterende viden og information. Det er derfor et praktisk krav, at alle får adgang til nødvendige oplysninger uden besvær og uden at gennemgå for mange trin. Derfor er medlemmer af organisationen nødt til at vide, hvem der besidder hvilken viden. Den sidste del *nødvendig variation*, indebærer hvorledes informationsprocessen kan konstrueres, så de passer til den informationsbyrde omverdenen påføre organisationen. [Nonaka, 1994]

#### 4.2.3 Hypertekstorganisationen

Nonaka påpeger, at udover de nævnte forudsætninger, stilles der krav til designet af organisationen. Organisationens skal i en vedvarende cirkulær proces kunne indhente, skabe, udnytte, opsamle og lagre ny viden. Nonaka redegør for hypertekstorganisation som en optimal organisation. Her skelnes der mellem normale opgaver udført af en hierarkisk formel organisation, og de videnskabelige opgaver som udføres af de selvstyrende teams. Designet gør, at der hurtigt kan skiftes mellem de to typer af opgaver.

Den hierarkiske, formelle organisation kan bidrage til videnskabelsesformerne kombineret og internalisering, de selvstyrende teams bidrager til socialisering og eksternalisering. Fordelen ved hypertekstorganisationen er, at den kombinerer den hierarkiske organisations effektivitet og stabilitet, med den flade og dynamiske organisation i de selvstyrende teams. [Nonaka, 1994]



Figur 14, Hypertekstorganisationen, [egen tilvirkning] efter [Nonaka, 1994]

Hypertekstorganisationen består af tre lag. Det nederste lag er videnbasen, som indeholder både tavs viden i form af organisationskultur, visioner og eksplicit viden i form af dokumenter, filsystemer, databaser og lignende. Videnbasen er tilgængelig for alle medlemmerne.

I forretningssystemet som er andet lag, foretages normale rutineopgaver af den formelle, hierarkiske, bureaukratiske organisation.

I det øverste lag skaber flere selvorganiserede projektteams viden. Disse projektteams er løst forbundne til hinanden og deler den fælles skabelse af viden.

Pilene på figur 14 symboliserer den dynamiske cyklus som skaber viden, når alle lag gennemskæres. Medlemmerne af de forskellige de selvstyrende teams udvælges fra forskellige funktioner og afdelinger i forretningssystemslaget. Når et team har udført en opgave, bevæger medlemmerne sig ned til videnbasen og laver en opgørelse over den viden, som er opnået og skabt i organisationen. Viden kategoriseres og dokumenteres, herefter er medlemmerne tilbage i forretningssystemslaget og foretager normale opgaver, indtil de bliver udvalgt igen. Denne vedvarende proces, og evnen til hurtigt og fleksibelt at skiftes mellem de tre lag gør, at hypertekstorganisationen fungerer som ramme for videnskabelse. [Nonaka, 1994]

#### 4.2.4 Opsummering

Nonaka ser viden som værende forbundet med menneskelige handlinger. Det er individerne som besidder viden, og det er organisationen der skaber rammerne for videnskabelsen.

Skelnen mellem tavs og eksplicit viden er vigtig for Nonaka. Den eksplicite viden er langt nemmere at dele end den tavse, fordi denne er tæt forbundet med individer. Skabelsen af viden sker gennem en proces, hvor der konverteres mellem de fire tilstande *socialisering, eksternalisering, kombineret og internalisering*.

Konverteringerne skal støttes gennem organisationen ved dannelse af selvorganiserende teams. Medlemmerne i disse teams skal dele erfaringer, og dermed skabe fælles erfaringer og perspektiver. Det skaber grundlag for en proces, hvor der skal skabes nye begreber/koncepter. I den efterfølgende krystalliseringsfase skal den skabte videns anvendelighed og realiseringsmuligheder testes. Nonaka påpeger tre forudsætninger for at skabe videnskabelsesprocessen:  *kreativt kaos, overflod af information og nødvendig variation*.

Derudover påpeger Nonaka at videnskabelse kræver et specielt design af organisationen. Hyperteksorganisationen bliver præsenteret som værende optimal ramme for videnskabelse. Denne organisation består af tre lag, de selvstyrende teams, forretningssystemet og videnbasen. Der skelnes mellem normale rutineopgaver udført af den formelle, hierarkiske organisation, og de videnskabelige aktiviteter, som udføres af de selvstyrende teams. Viden skabt af de selvstyrende teams bliver lagret i videnbasen.

### 4.3 Videnskabelse (Snowden)

Snowden ser videnskabelsesprocessen med andre øjne end Nonaka. De er enige om, at der er forskel på eksplicit og tavs viden. Nonaka ser på viden meget dualistisk, hvor den enten kan være tavs eller eksplicit. Snowden er af den opfattelse, at viden skal ses på en skala, hvor der er meget viden imellem de to yderpunkter, som ikke kan defineres som hverken tavs eller eksplicit.

Nonaka anser viden som ting, hvorimod Snowden anser viden som både en ting og en strøm. Snowden mener, at der skal fokuseres mere på kontekst end indhold. Snowden fremsætter tre retningslinjer for videnudveksling: [Snowden, 2002]

- Videndeling skal være frivillig
- Vi ved altid mere end vi kan sige, og vi kan altid fortælle mere, end vi kan skrive ned. At skrive viden ned er at reflektere over viden.
- Vi ved kun, hvad vi ved, når vi er nødt til at vide det. Viden er kontekstbaseret. Hvis vi skal forstå, hvad andre forstår, er vi nødt til at stille det rigtige spørgsmål og dermed genskabe konteksten.

På denne baggrund har Snowden skabt Cynefinmodellen, som jeg vil beskrive i efterfølgende afsnit.

#### 4.3.1 Videnskabelsesprocessen

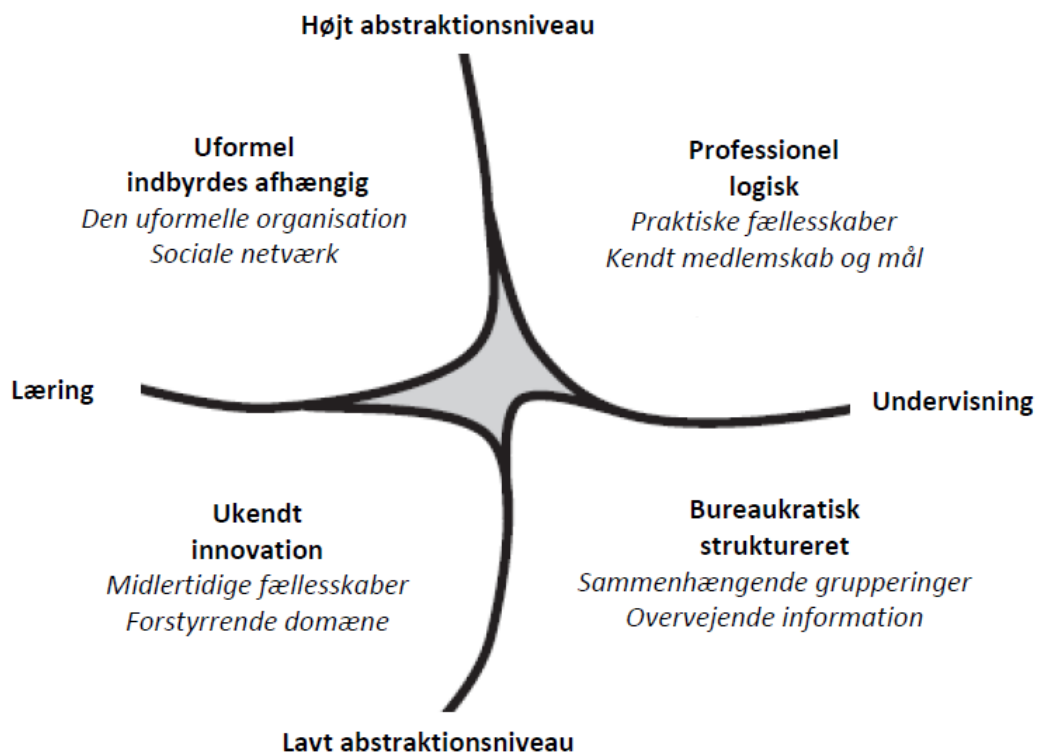
Snowden ser to dimensioner ved konteksten; abstraktion og kultur. Den første dimension abstraktion omhandler, hvor højt abstraktionsniveauet er i den pågældende situation hvor viden deles. Det højeste abstraktionsniveau opnås når et individ deler viden med sig selv, da behøver viden ikke blive udtalt da det allerede er i individets bevidsthed. Når viden deles med en kollega, vil abstraktionsniveauet være højt. Modsat når viden deles med en ukendt person er niveauet lavere, da der først skal skabes en fælles kontekst for videnudførsel. Jo højere abstraktionsniveau, jo færre omkostninger er der forbundet med videnudførslen.

Et eksempel kan være personlige noter. Noterne kan være simple og nemme at forstå for den, som har skrevet noterne, men hvis noterne skal læses og forstås af andre, kan det blive meget kompliceret. Hvis noterne skal deles, så bliver omkostningerne utallige, og det kræver at

læseren har det samme sprog, uddannelse og erfaring osv. Høj abstraktion kræver ekspert sprog eller fælles erfaringer og kultur. Abstraktionsniveauet betegner, hvilken grad af abstraktion, hvorpå en samtale eller lignende grunder sig eller foregår. Jo højere abstraktionsniveau desto mere abstrakt. Begrebet “frugt” ligger for eksempel på et højere abstraktionsniveau end “pære”, fordi det er mere omfattende.

Den anden dimension er kultur, hvor der skelnes mellem læring og undervisning når viden overføres mellem individer. Både læring og undervisning er vigtige, for at skabe vidensflow i en organisation. Ved anvendelse af undervisning vil der kun være lidt tvetydighed mellem den der underviser, og den der tager imod. Ved anvendelse af læring vil det modsatte være tilfældet. Ifølge Snowden er tvetydighed nødvendig forudsætning for at opnå innovation og for at ny mening kan opstå mellem individer. Læring handler om at give tid og rum, så nye betydninger og meninger kan opstå. [Snowden, 2002]

De to dimensioner abstraktion og kultur samler Snowden i sin model Cynefin, som vises herunder. Den er ikke sammenhængende men asymmetrisk med hul i midten, fordi den ikke er altomfattende. Modellen danner grundlag for Snowdens forklaring på, hvorledes vidensstrømme bevæger sig, og hvordan strømmene skal ledes.



Figur 15, Den meningsskabende model Cynefin, egen oversættelse, [Snowden, 2002]

Cynefinmodellen består af fire felter, felterne er udfyldt i forhold til hvordan Snowden karakterisere fælles meningsdannelse, og hvordan beslutningstagning karakteriseres. I det efterfølgende kaldes felterne for domæner.

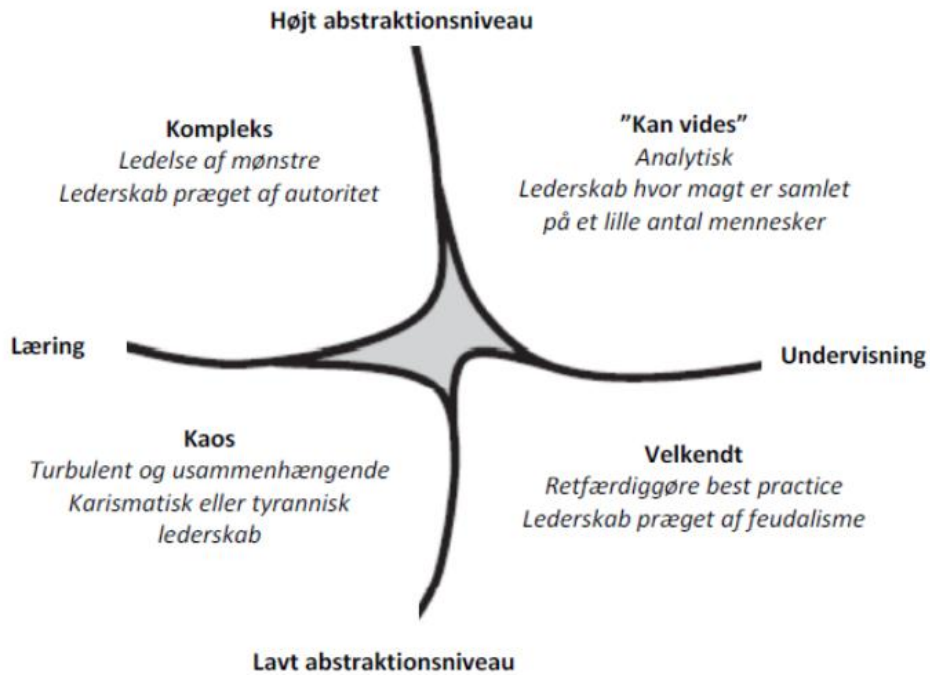
I forhold til meningsdannelse karakteriseres domænet med undervisning og lav abstraktion, som værende *bureaukratisk struktureret*. Det er den formelle del af organisationen, som indeholder virksomhedspolitik, procedurer og kontroller. Domænet kendetegnes også som et oplæringsmiljø med et kendt, eksplicit og åben sprog. Det er det retmæssige domæne for virksomhedens intranet.

Domænet med undervisning og høj abstraktion betegnes som *professionel logisk*. Det består af almindeligvis af professionelle individer, som gennem oplæringsprogrammer erhverver sig en specialist terminologi. Dette domæne er et af de vigtigste, da det høje abstraktionsniveau gør kommunikationen af viden meget effektiv.

Domænet med læring og høj abstraktion kendetegnes som *uformel og indbyrdes afhængig*. I denne uformelle del af organisationen forekommer et komplekst netværk af forbindelser, oplevelser og gensidig engagement, som en organisation ikke kan undvære. Tillid er naturligt i domænet, da samarbejdet forekommer frivilligt. Domænet er karakteriseret ved fælles erfaringer, værdier og overbevisninger. Kommunikationen er karakteriseret ved et fælles sprog og symboler, men de er kun logisk for de som er i fællesskabet, derfor kan domænet sidestilles med organisationens kultur.

Det sidste domæne er *ukendt innovation*, hvilket er karakteriseret ved lav abstraktionsniveau og undervisning. I dette domæne er der hverken erfaring eller ekspertise. Det er det ultimative læringsmiljø. I dette domæne arbejder individer på at skabe en kontekst der muliggør handling. [Snowden, 2002]

I forbindelse med beslutningstagning kalder Snowden de fire domæner for henholdsvis *velkendt*, *"kan vides"*, *kaos* og *kompleks*, dette illustreres i figur 16.



Figur 16, Beslutningstagning, egen oversættelse, [Snowden, 2002]

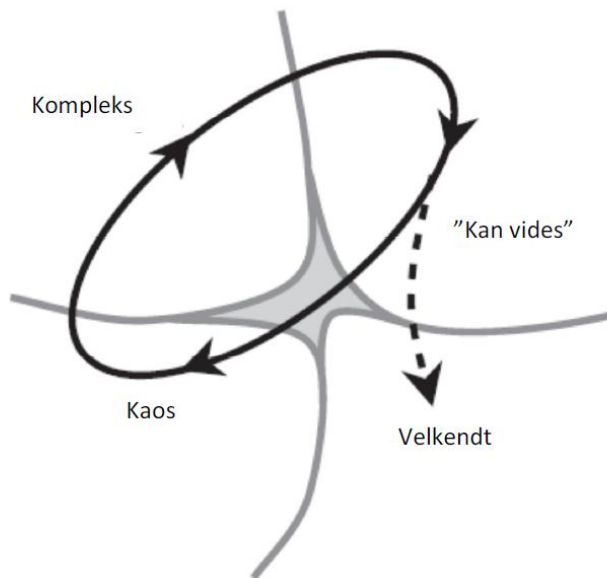
Domænet *kompleks* handler om at styre i mønstre. Mønstre skal identificeres, de uønskede skal ændres og de ønskede skal stabiliseres. Ved at øge informationsflowet, sortere og forbinde, kan eksisterende mønstre nedbrydes og danne grobund for nye. I dette domæne skal der dannes forståelse for mønstrene. Ledelse kan ikke påtvinges i dette domæne, det er under udvikling og baseret på naturlig autoritet og respekt, det er dog ikke demokratisk. [Snowden, 2002]

"*Kan vides*" karakteriseres som good practice. Det er et domæne med eksperter, hvor ekspertisen gør det muligt, at styre med uddelegering. I dette domæne reageres der på baggrund af eksperternes forståelse af situationen, og der kræves samtykke fra de ældste i organisationen. [Snowden, 2002]

*Kaos* repræsenterer konsekvensen af overdreven struktur eller store forandringer. Kaossituationer er fordelagtige, hvis de er fremkommet med vilje, i sådanne situationer kan der opstå nye adfærdsmønstre. Det er vigtigt at handle, og ledelsesstilen er karakteriseret ved magt, og tendens til tyranni. [Snowden, 2002]

I det *velkendte* domæne anvendes der best practice<sup>2</sup>, det betyder at adfærd både forudsiges og fastsættes. Mennesker der handler i fælleskab kan lave komplicerede eller kaotiske systemer til kendte systemer. [Snowden, 2002]

Cynefinmodellen danner rammen for de videnstrømme, der kan føre til skabelsen af ny viden. Viden strømmer i en cirkulær proces fra *kompleks* til "*kan vides*" til *kaos* og igen videre til *kompleks*. Strømmen er illustreret i figur 17.



Figur 17, Videnstrømme, egen oversættelse, [Snowden, 2002]

Strømmen fra *kompleks* til "*kan vides*" kalder Snowden for "*Just-in-Time*" videnledelse. Det betyder, at viden kommer på det tidspunkt, hvor det skal bruges. Det uformelle komplekse domæne indeholder meget viden, som aldrig skal være organisatorisk viden. Problemet er, at selv om vi ved, hvad vi ved, kan vi ikke adskille, hvad der er nødvendigt i organisationen, og hvornår vi skal vide det. Organisationer skal kende værdien af det uformelle netværk, og indse, at de er afhængige af uformelt netværk. Det uformelle netværk er en stor konkurrencefordel, og skal udnyttes ved, at der bliver gjort plads i det formelle rum. Dette kan gøres på flere måder. Den ene måde er storytelling, hvor individerne fortæller hinanden om de episoder de har oplevet, således at erfaring bliver delt. Den anden måde er at anvende systemer der kan

<sup>2</sup> For eksempel en teknik, metode eller proces, som betragtes som en mere effektiv måde, at levere et bestemt resultat, end nogen anden teknik, metode, proces osv.



lokalisere hvem der besidder hvilken erfaring. En tredje måde er at skabe praksisfællesskaber, hvor individer kan sætte sig sammen i et forum og dele viden. [Snowden, 2002]

Strømmen af viden fra "*kan vides*" til *kaos* kalder Snowden for "forstyrrelse". Det handler om periodisk tilbagevendende forstyrrelser af tænkemåden i ekspertfællesskabet. En teknik til dette er, at tage eksperter på et bestemt område, og sætte dem sammen med eksperter fra et radikalt anderledes område, det udfordrer eksperternes antagelser. Sådanne forstyrrelser skal helst forvaltes som et ritual og en forventet proces, således at individerne får kendskab til forandringen og de roller og ansvar, der er i det nye domæne. [Snowden, 2002]

Videnstrømmen fra *kaos* til *kompleks* karakteriserer Snowden som identitetsskabelse og interaktion. *Kaos* domænet bruges til at nedbryde upassende eller overrestriktive modeller, kombineret med pres og adgang til nye koncepter og ideer. Dermed skabes radikalt ny kapacitet, som vil transformere "*kan vides*" domænet af eksperter og stimulere nye netværk, fællesskaber og tillids- og erfaringsrelationer. [Snowden, 2002]

Den sidste videnstrøm er den som går fra "*kan vides*" til velkendt. Det er en begrænset del af viden, som helt kan adskilles fra de individer der besidder den. Dermed overføres den viden til best practice. [Snowden, 2002]

Fællesskaber der er formet i det *komplekse* domæne, som resultatet af både frivillig og ufrivillig aktivitet i det *kaotiske* domæne. Just-in-time principperne gør det muligt, at bruge det *komplekse* domæne til at skabe, gennem en formaliseret proces, mere naturlige og holdbare fællesskaber i "*kan vides*" domænet. Cyklussen vist på figur 17 betyder, at forstyrrelser af de antagelser og modeller i "*kan vides*" domænet, og nye betydninger/meninger opstår. Viden flyder mellem forskellige tilstande, med forskellige regler, forventninger og metoder af ledelse. Cynefinmodellen giver mulighed for at skabe flere sammenhænge.

#### 4.3.2 Opsummering

Snowden ser viden som både ting og strømme, i forhold til Nonaka som udelukkende ser på viden som ting. Endvidere ser Snowden viden som værende på en skala mellem implicit og eksplicit, og ser altså ikke viden så opdelt som Nonaka gør det.

Snowden mener, at der skal fokuseres på konteksten, som han opdeler i abstraktion og kultur. De to dimensioner danner cynefinmodellen. Den meningsskabende indeholder fire felter;

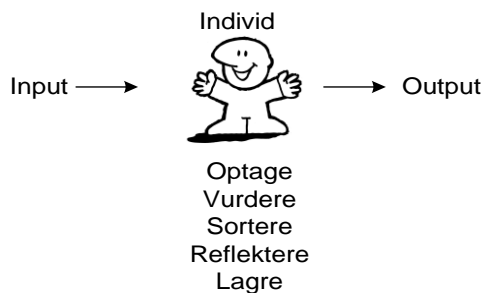
*bureaukratisk struktureret, professionelt logisk, uformel indbyrdes uafhængig, samt ukendt innovativ.*

Den type viden som karakterisere hvert af de fire felter er: *Kaos, kompleks, "kan-vides" og velkendt.* Cynefinmodellen danner rammen for strømme, som i en cirkulær proces kan føre til skabelsen af ny viden.

#### 4.4 Delkonklusion

I dette kapitel har jeg præsenteret to teoretikere, og deres syn på hvorledes viden skabes i en organisation. I denne delkonklusion vil jeg ud fra teorierne og min egen mening, besvare spørgsmålet: *Hvordan skabes viden i en virksomhed?*

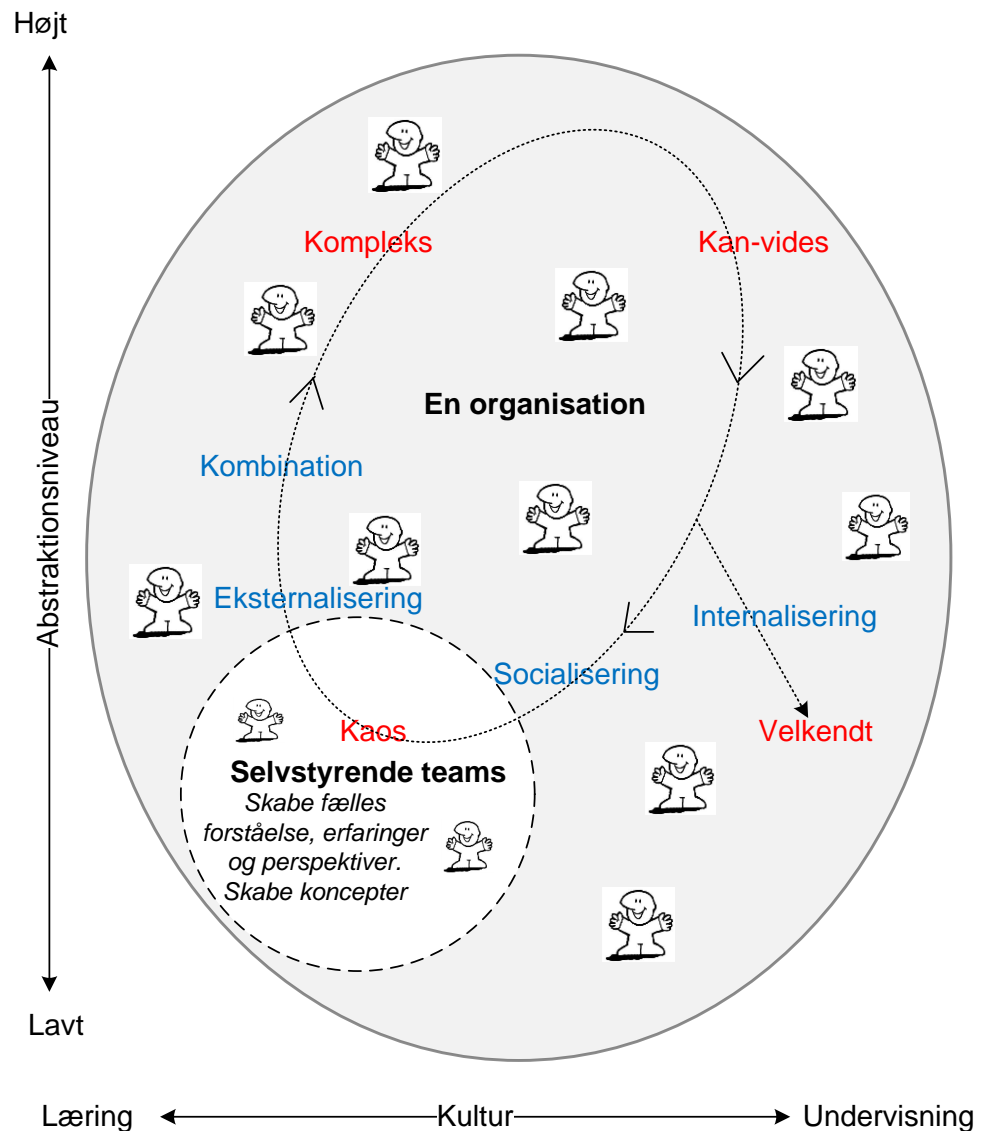
Begge teoretikere er enige om, at det er en form for proces der skaber viden i en organisation. Videnskabelsesprocessen handler om at udvide individets viden. Viden er hos individerne og hele essensen i videnskabelse er, at få denne individuelle viden ud til gavn for alle i organisationen.



Figur 18, Individets opgave, [Egen tilvirkning]

Figur 18 viser individet, som er det vigtigste i hele videnskabelsesprocessen. For at individet har viden at dele med andre, skal inputtet vurderes, sorteres, reflekteres og lagres. Outputtet er det, som individet i en organisation kan bruge til at dele med andre.

Jeg ser både Nonaka og Snowden fremkomme med gode perspektiver på, hvorledes videnskabelsen vil foregå. Jeg har sammenkoblet forskellige elementer fra de to teorier i figur 19.



Figur 19, Videnskabelse i en organisation, [Egen tilvirkning]

Nonaka beskriver, hvorledes et selvstyrende team kan bevirke, at der skabes fælles perspektiver og erfaringer, ud fra medlemmernes personlige erfaringer. Jeg sammenholder den med Snowdens domæne; ukendt innovativ. Dette domæne anses som det ultimative læringsmiljø, hvilket passer godt med det selvstyrende team, som skal lære viden af hinanden. Det ukendt innovative domæne er ligeledes kendt som domænet kaos, når der skal tages beslutninger. Kaossituationer er fordelagtige, når de fremkommer med vilje, såsom at danne et selvstyrende team.

Det selvstyrende team er placeret ved lave abstraktion. Som jeg tidligere har beskrevet er den lave abstraktion kendetegnet ved at være mere specifik. Årsagen hertil er, at oprette et team er en ny situation og medlemmerne befinder sig et sted, hvor de ikke før har været. Det er ligeledes forbundet med en del omkostninger at skabe et team, de skal først lære hinanden at kende, skabe et fælles sprog og tillid. Det selvstyrende team skal ses, som et midlertidig fælleskab. Et team kunne også befinde sig i domænet ”uformel indbyrdes afhængig”, da tillid er naturligt her, da samarbejdet forekommer frivilligt, og det er karakteriseret ved fælles erfaringer og overbevisninger.

Konverteringen af viden forekommer således. I det selvstyrende team konverteres tavs viden til tavs viden mellem medlemmerne ved en socialisering. Fra teamet bliver viden kombineret og der opstår nye fælleskaber i form af det komplekse domæne. Dermed bliver teamet en kombination af de to.

De selvstyrende teams bidrager til eksternalisering, hvor tavs viden omdannes til eksplicit viden. Viden skal gøres eksplicit således det kan anvendes af andre, og viden fra det uformelle komplekse domæne skal der gøres plads til i det formelle rum. Storytelling kan for eksempel finde sted på møder, mellem det selvstyrende team og resten af organisationen.

Internaliseringen finder sted når viden strømmer til det velkendte domæne. Det er viden som er blevet til erfaringer, og kommet ind under huden på individerne og blevet til best practice.

Viden strømmer mellem organisationen og det selvstyrende team. Teamet skal forstyrre organisationen med nye ideer og dermed skabe grobund for læring. Det centrale er, at få sammensat de rigtige teams af forskellige ”eksperter”, som kan påvirke hinanden og skabe fælles erfaringer. De i teamet skabte koncepter skal gøres brugbare for organisationen, og deres realiserbarhed skal testes i organisationen. Viden fra de selvstyrende teams krystalliseres således koncepterne kan afprøves i organisationen, og den nye viden vurderes.

Jeg mener, at den optimale form for videnskabelse finder sted hvis en virksomhed arbejder med selvstyrende teams. Et selvstyrende team er grundlaget for kreativitet, som igen er grundlaget for innovation. Derfor kan en virksomheds fremtid afhænge af evnen til at skabe viden.

# 5 Videndeling

---

*I foregående kapitel blev det fastslået, at det er individet, der er essensen i videnskabelse. Dette kapitel omhandler, hvorledes en virksomhed skal bestræbe, at alle medarbejdere ved, hvor de kan finde den nødvendige viden og dermed undgå at den dybe tallerken opfindes op til flere gange. Kapitlets formål er at besvare spørgsmålet: Hvorledes deles viden mellem individer, og kan IT-værktøjer understøtte denne proces?*

---

Videndeling har to funktioner. For det første kan videndeling gøre det muligt at integrere og anvende den eksisterende viden i organisationen, og for det andet muliggør videndeling, at der skabes ny viden og innovation ved at forskellige synspunkter og erfaringer mødes, og tilsammen danner nye muligheder og ideer. [Nonaka & Takeuchi, 1995]

Christensen har følgende definition af videndeling:

*Videndeling handler om at identificere allerede eksisterende viden og tilgængelig viden, for herefter at overføre, anvende – og eventuelt lagre – denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert end de ellers ville være blevet løst.*

Citat 3, definition af videndeling, [Christensen, 2004]

Der er tale om videndeling, når den viden der deles, anvendes i praksis gennem en eller anden form for handling. Denne handling kan være at en arbejdsgang effektiviseres eller forbedres eller at modtageren lærer en ny måde at løse en aktivitet på.

Mange virksomheder har enorme mængder af viden, som de ikke formår at udnytte. Især den viden som knytter sig til medarbejderne. Medarbejderne har viden for eksempel fra deres tidligere ansættelser og uddannelser. Det kan også være viden, som er gemt i en gruppe af medarbejdere, der sammen har udviklet viden for at løse et problem. Videndeling finder sted, når den man spørger har svaret, og er villig til at dele denne viden. Denne form for videndeling er lokal og tilfældig. Individer har tendens til at finde den person man har tillid til, og som man

mener, har svaret. Desværre kan man risikere at det svar man får, ikke er den mest specialiserede og up-to-date viden der findes. Dette sker fordi man ikke kender til, hvem der har viden. [Mahnke & Husted, 2001]

Videndeling bidrager til en bedre og mere effektiv problemløsning ved, at den individuelle viden uanset, hvor den oprindelig er skabt og opbevaret, udnyttes. Derudover kan videndeling bidrage til udbredelse af best practice, og kan derfor være en metode til at få spredt best practice ud i organisationen. [Mahnke & Husted, 2001] Hvis en virksomhed skal blive bedre til at videndele kræver det, at virksomheden udnytter de vidensressourcer som den har.

Viden er som i afsnit 3.1 defineret som den information, der sætter os i stand til at handle. Individer kan deltage i nok så mange møder, kurser, netværk og undervisning, men hvis den modtagne information ikke sætter en i stand til at handle, så er der ikke tale om videndeling men om gensidig informering. [Børsens Ledelseshåndbøger, 2010]

Der er adskillige ting som skal overvejes, når virksomhedens videndelingsmetode vælges. For det første skal det vurderes hvilken kanal videndelingen ønsker at videndele igennem, Det kan være alt fra placering af kaffemaskinen til it-værktøjer. På trods af at der vælges et godt medie til at videndele igennem, er det ikke sikkert at det skaber videndeling. Første afsnit handler om de barrierer som der er for videndeling. Efterfølgende har jeg valgt at beskæftige mig med tre typer af videndelingsværktøjer: mail, sociale netværk og intranet. Afgrænsningen er sket for at redegøre for værktøjer som for de fleste, ikke er helt ukendte. Dermed vil det ramme et større målgruppe.

## **5.1 Barrierer for videndeling**

Ved videndeling findes der en lang række barrierer. Der er barrierer som kan sammenkobles med virksomhedens kultur, og der er mere håndgribelige barrierer der kan sammenkobles med videndelingsværktøjer. I kapitel 6 arbejder jeg videre med de barrierer, som har sammenhæng med kulturen. I dette afsnit vil jeg kort opremse forskellige barrierer, som kan påvirke anvendelsen af videndelingsværktøjer.

### **Medarbejdere**

Først og fremmest kan medarbejderne udgøre en barriere for videndeling. Årsagen til at medarbejderne ikke videndeler, kan være frygt for kollegaers modtagelse/accept af nye forslag/tiltag. Det kan ligeledes være frygt for at udfordre eksisterende og accepteret viden, som

gør, at medarbejderne ikke udtrykker nye ideer og løsningsforslag. Der kan ligeledes være en intern konkurrence, der eliminerer viljen til at dele viden.

Tillid er ligeledes en barriere, begrebet kan deles op i to underkategorier: Den kvalitative tillid og den relationelle tillid. Den første handler om at kvaliteten af den viden der modtages er i orden, opdateret og ikke indeholder fejl. Det gælder både viden i databaser, og viden der modtages fra et andet individ. Den relationelle tillid handler om hvorvidt der er tillid i arbejdsrelationen mellem individerne. [Børsens Ledeshåndbøger, 2010] Tillidsbegrebet bliver behandlet yderligere i afsnit 6.1.

Mennesker er også således indrettet, at uden en synlig effekt, kan motivationen for at anvende videndelingsværktøjer være begrænset. I den sammenhæng er det nødvendigt, at være opmærksom på hvorledes videndeling vil føles som en øget arbejdsbelastning.

Mange virksomheder har ansat udenlandske medarbejdere, hvor sprog ligeledes kan være en barriere. Det kan være svært for en polsk håndværker, at forklare en dansker om en ny metode til at

En virksomhed er nødt til at være opmærksom på, om videndeling for medarbejderen føles som en øget arbejdsbelastning. Hvis ikke der er afsat tid til at arbejde med videndeling kan det blive en yderligere belastning for medarbejderne, og det vil dermed forhindre videndeling.

### **Afstand og indretning**

Den fysiske afstand mellem individer i virksomheden kan være en barriere for videndelingen. Det optimale er de personer, som der videndeles med, rent fysisk er samme sted. Det kan ikke altid lade sig gøre. Videndelingen kan foregå igennem teknologiske værktøjer, som dermed gør at den fysiske afstand ikke er så afgørende.

En barriere kan også være afdelinger, hvor virksomheden fysisk er adskilt i form af en skarp opdeling af afdelinger, og medarbejderne derfor kun tænker i egen afdeling. Generelt kan arbejdsstedets indretning have betydning for, hvordan der videndeles, og hvordan viden spredes. Et storrumskontor har i mange år været anset som det optimale videndelingssted, men nyere forskning har vist, at der er for meget støj, som gør at medarbejderne arbejder uproduktivt på

grund af forstyrrelser. Byggebranchen er præget af mobile arbejdssteder, dette kan være en barriere for videndelingen, at medarbejderne ikke er samlet på samme sted.

Jeg var i praktik i en virksomhed med to afdelinger; kalkulation og konstruktioner. Afdelingerne var placeret i hver sin bygning adskilt af en vej, og der var ikke fælles kantine eller lignende. Adskillelsen gjorde det vanskeligt at dele viden på tværs af afdelingerne, og kommunikation fandt kun sted, når det var nødvendigt. Kalkulationsafdelingen indhenter tilbud fra underentreprenører og beregner tilbud. Konstruktionsafdelingen tager sig af projekterne, når licitationen er vundet. Medarbejderne var meget afdelingsbundet. Eftersom jeg prøvede begge afdelinger, var denne opdeling meget tydelig. Den underentreprenør som kalkuleringsafdelingen havde fundet og som var billigst, kunne være en entreprenør som konstruktionsafdelingens projektledere ikke ønskede samarbejde med på grund af tidligere erfaringer. Disse informationer var bare ikke nået tilbage til kalkulationsafdelingen.

Virksomheder, der er nødt til at samarbejde på tværs af landegrænser, kan ligeledes opleve en barriere i form af den tidsforskel, der kan være imellem medarbejderne. Det kan være en barriere i form af forsinket tilbagemeldinger.

### **Informationsteknologi**

Informationsteknologien spiller en væsentlig rolle indenfor videndeling. Derfor kan medarbejdernes it-kundskaber også være en barriere. Hvis en virksomhed opsætter et videndelingssystem, som medarbejderne ikke har færdigheder til at anvende, opstår der en barriere.

Selve internettet kan være vejen til videndeling, men det kan også være en barriere. De fleste har adgang til internettet, men indenfor byggebranchen er der en hel masse medarbejdere eksempelvis håndværkere, som ikke bruger deres tid foran computere. Dermed kan der gå en del information tabt, hvis virksomheden vælger at udsende informationer igennem e-mail eller intranet.

Efterfølgende afsnit omhandler et udvalg af eksisterende værktøjer, der støtter videndeling. Disse værktøjer har hovedsagelig tilknytning til informationsteknologien.



## 5.2 Videndelingsværktøjer

Værktøjer til videndeling, er også værktøjer til kommunikation. Kommunikationen er oftest digital, derfor vil dette afsnit dreje sig om digitale medier der kan anvendes. Udbuddet af it-værktøjer til kommunikation og til informations- og videndeling, er stort. Jeg vil i dette afsnit kun beskæftige mig med få af værktøjerne, nemlig e-mail, sociale netværk og intranet.

### 5.2.1 E-mail

E-mailen er elektronisk post, der bliver sendt direkte til en medarbejder, altså bliver informationerne skubbet ud til medarbejderen. [Wissing, 2008]. Anvendelsen af digitale medier betyder at kommunikationen kan foregå asynkront, da afsender og modtager ikke behøver at være til stede på samme tid. Afstande er heller intet problem, for om modtageren er i Japan eller Danmark betyder intet. Et problem ved de digitale medier kan være, at medarbejderne ikke er online eller i nærheden af deres computere en stor del af dagen. Udviklingen gør dog, at mange modtager e-mails på deres telefon, hvilket gør kommunikationen meget nemmere, da de fleste har telefonen på sig nærmest hele døgnet.

Min veninde fortalte mig for nyligt, hvordan hun på sit arbejde i en stor organisation fik sendt en e-mail ud til en forkert e-mailgruppe, det resulterede i at 50 personer blev inviteret til middag. Ligeledes gik det med planlægningen af en polterabend, hvor bruden fik en e-mail med aktiviteter, tidspunkter osv. Det er altså enkelte klik, som kan få stor betydning. E-mail er god til kommunikation mellem to mennesker, men er også meget brugbart når der skal massekommunikeres ud i virksomheden. Et problem ved e-mail som videndelingsværktøj kan være, at det er meget let at sende informationer ud til mange, dermed øges risikoen for at der bliver udsendt meget som ikke er nyttigt, og dermed spild af tid for medarbejderne.

Mange bruger g-mail, som er et nemt gratis og overskueligt e-mailsystem, dette system har en del hjælpe funktioner, der kan være nyttige. Alle har i større eller mindre grad brug for at kunne filtrere de e-mails, der kommer. For nyligt introducerede Google den nye funktion ”prioriteret e-mails”. Denne funktion gør, at man kan oprette filtre der dermed sorterer e-mails. Efterhånden kan man have fået tilmeldt sig en hel del nyhedsbreve, jobagenter mv. Funktionen gør, at man kan oprette en mappe med ”Nyhedsbreve”, ”Jobs” osv., og så bliver alle nyhedsbreve e-mails anbragt direkte heri. Dermed undgår man at bruge unødigt tid. Nyhedsbreve indeholder (til tider) brugbart viden, men når de popper op på et ubejligt tidspunkt, bliver de ofte slettet eller ignoreret. Ved at anvende prioritering kan jeg læse e-mails der omhandler jobs, når jeg det

passer mig. Med denne funktion undgås det at medarbejderne skal bruge lang tid på at sortere ”bunken af post”, som ligger klar på skrivebordet.

Google har ligeledes en anden funktion, som er ret nyttig, det er de såkaldte underretninger. Det er vist kendt af alle, at informationssøgning på internettet kan være en tidssluger. I dette speciale har jeg brugt Google underretninger meget. Underretningerne betyder, at når jeg har indtastet søgeordene ”videndeling”, ”videnledelse” og ”knowledge management”, modtager jeg en gang om dagen en e-mail, hvis der er kommet noget nyt på nettet om disse emner. Man bestemmer selvfølgelig selv, hvor tit man vil modtage underretningerne. Fordelene ved at have oprettet disse underretninger er, at man bliver opdateret med det samme, når der for eksempel er kommet et nyt blogindlæg om de valgte emner. Dermed undgår man at spilde tiden ved selv at søge, og samtidig sørge for at være opdateret inde for specifikke emner.

Både prioriteringerne og underretningerne er en form for automatisk videnhåndtering.

Efterfølgende afsnit handler om de sociale netværk, som ligeledes kan anvendes som kommunikations- og videndelingsværktøj.

### 5.2.2 Sociale netværk

Et socialt netværk kan betegnes som et fællesskab, hvor der er relationer mellem individerne. Dette afsnit omhandler sociale netværk igennem internettet. Ifølge Danmarks Statistik bruger 72 procent af danskerne internettet dagligt eller næsten dagligt. Internettet bruges ikke kun til informationssøgning og e-mailskrivning men også til sociale aktiviteter. Der bliver spillet og chattet med venner, både venner fra virkeligheden og internetvenner, som man ikke fysisk har mødt.

Sociale medier er interessante til videndeling af flere årsager: [Johannsen, 2008]

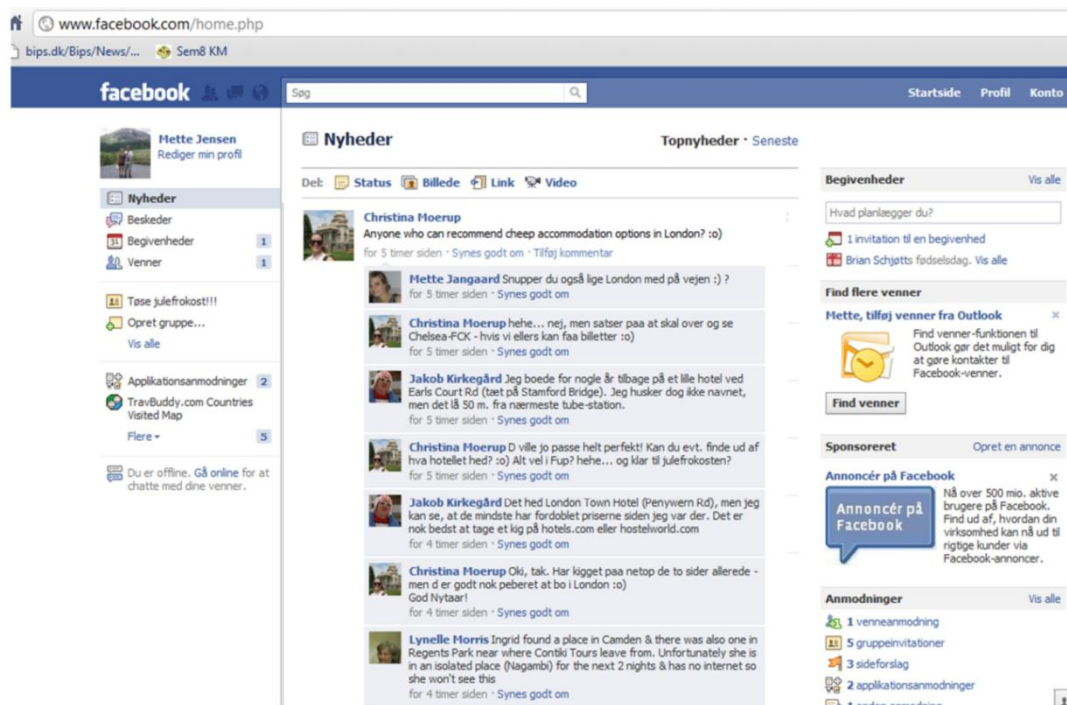
- Medarbejderne er allerede brugere af sociale medier.
- Nuværende og potentielle kunder er også brugere af de sociale medier.
- Nye medarbejdere er også brugere af sociale medier.

Facebook som er et velkendt socialt netværk, har i følge Wikipedia 500 millioner medlemmer, hvoraf 2,2 millioner er danskere, på trods af det kun er seks år siden, det blev opfundet. 42 procent af Danmarks befolkning (mellem 16-74 år) er tilknyttet en online social netværkstjeneste. Herunder ses statistikken:

	I alt	Alder			
		16-19 år	20-39 år	40-59 år	60-74 år
Er tilknyttet en online social netværkstjeneste	42	86	66	32	10
		pct. af befolkningen			
Facebook .....	95	95	97	93	88
Myspace .....	6	9	7	4	0
LinkedIN .....	9	0	12	9	4
Andre tjenester .....	7	15	6	3	7
		pct. af dem, der er tilknyttet en tjeneste			

Tabel 1, Sociale netværkstjenester, [Danmarks Statistik, 2009]

Det interessante er om Facebook kan bruges til andet end private formål. Sitet bruges til at se hvad ens venner foretager sig via statusopdateringer, dele links, billeder, spille spil eller via begivenhedskalenderen se hvad andre deltager i osv. Figur 20 viser et screen-dump fra Facebook.



Figur 20, Screen-dump fra egen Facebook profil, [Egen tilvirkning]

Det interessante er her, at en person spørger om der er nogen der kender til et billigt overnatningssted i London. Indenfor fem timer har vedkommende fem navne på hoteller/hostels i London, som andre har prøvet, og kan anbefale.

Det amerikanske firma Serena Software, som udbyder løsninger indenfor forskellig software, bruger Facebook som deres intranet. Virksomheden har 800 ansatte rundt om i verden, og de har indført ”Facebook Fridays”, hvor de opfordrer medarbejderne til at bruge en time hver fredag på Facebook for at være i forbindelse med kollegaer, kunder, familie og venner. [Serena Software, 2007]

Serena Software bruger Facebook som deres front til deres intranet, hvorfra de linker til fortrolige dokumenter, som er beskyttet af firewall. Mediet bruges både til at offentliggøre pressemeddelelser, kommunikere med kunder og rekruttere nye medarbejdere. [Intrateam, 2007]

Der er selvfølgelig ulemper ved at bruge Facebook som et professionelt værktøj. Der er ting, der kan blive for offentligt, hvis det er offentlig hvilke kunder virksomheden har, og/eller hvilke produkter der udvikles, kan det udnyttes af konkurrenterne. Det kan også være forretningshemmeligheder man ikke ønsker, skal komme ud i virksomheden. Hos Serena Software er intranettet udført som en gruppe, hvilket faktisk gør, at det kun er muligt at se, det der skrives af medlemmer.

Konsulentfirmaet Rambøll har ladet sig inspirere af Facebook til at lave et socialt netværk, som holder styr på mennesker og projekter. Rambøll er en stor organisation med omkring 9000 medarbejdere på forskellige lokaliteter. På det tidligere intranet havde hver afdeling deres egne sider, og det var kompliceret at søge på tværs af afdelingerne. Medarbejderne har hver deres egen side som automatisk bliver opdateret med de projekter, som de er tilknyttet, men det er muligt selv at skrive statusopdateringer. Hvert projekt har ligeledes deres egen side, hvor man kan finde dokumenter og information om projektet, samt finde de personer som er impliceret heri. Man kan tilmelde sig nyhedsbreve fra andre projekter, og dermed hente erfaringer fra lignende projekter og følge med i hvad kollegaerne laver. [Rambøll, 2010]

Facebook er en god mulighed for kollegaer at lære hinanden lidt bedre at kende ud fra statusopdateringer, kommentarer, ting som de er fan af mv. De fleste har dog lavet deres Facebook profil således, at den kun er tilgængelig for sine ”venner”. Et lidt mere professionelt værktøj er LinkedIn. Det anvendes mere til arbejdsrelaterede professionelle kontakter, og det er muligt at finde mere professionelle grupper, som for eksempel ”Dansk projektledelse”, hvor erfaringer udveksles, men også stillinger offentliggøres.

YouTube er også et populært socialt medie. Det har eksisteret i fem år og er en webportal, hvor det er muligt frit at dele videoklip. Man kan stort set finde alt lige fra hvorledes en kylling skal parteres, til hvordan man danser brudevals. Derudover kan det også bruges til virksomhedspræsentationer eller præsentation af et emne. Hvilket også gør det anvendeligt som et videndelingsværktøj.

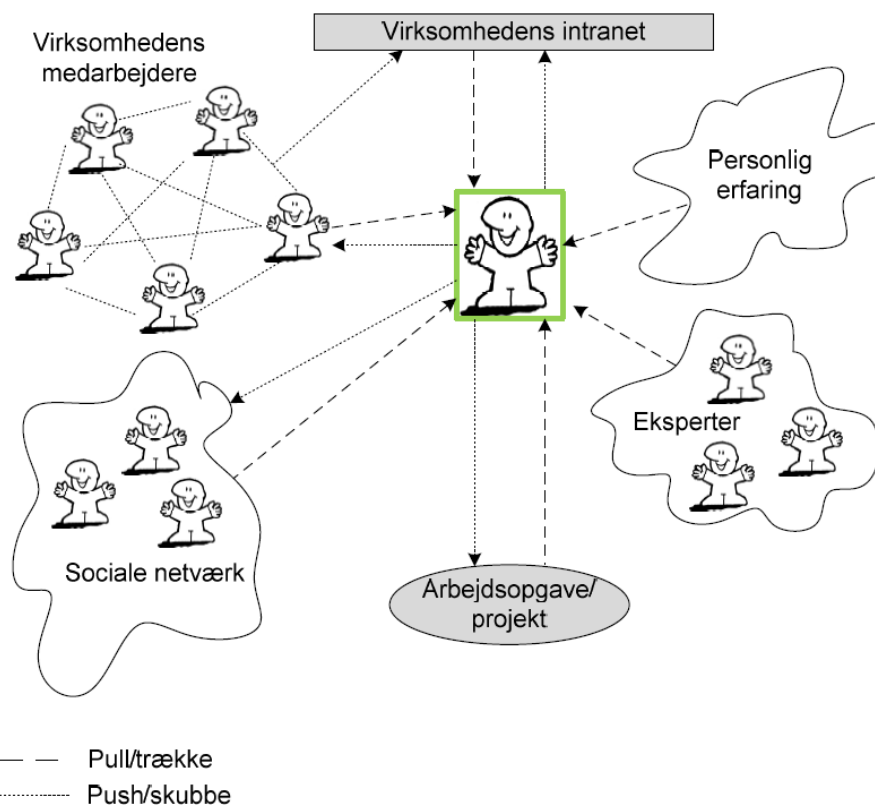
Smartphones gør det muligt at kunne anvende de sociale medier når som helst og hvor som helst. Statistikken viser, at 26 procent af de som anvender internettet, bruger mobiltelefonen til at gå på internettet. [Danmarks Statistik, 2009]

Ved at mange medarbejdere allerede er brugere af medierne, kan det være nemmere at få medarbejderne til at videndele via sådanne medier i stedet for et traditionelt intranet. Det er ikke antallet af værktøjer, der er problemet for videndeling, det er selve det, at få medarbejderne til at bruge værktøjerne.

Menneskelige mekanismer kan være en barriere for at anvende sociale netværk som videndelingsværktøj. Tendensen til at lave stærke forbindelser med andre ligesindede vil ofte medføre at der reelt dannes uformelle grupper og dermed ikke den åbne netværksstruktur som var hensigten. Kommunikationen afgrænses til at omfatte bestemte grupper eller individer. I disse grupper er der en effektiv videndeling, men viden kommer ikke ud til andre grupper eller individer. Denne udelukkelse kan ske på baggrund af adfærdsmæssige eller sociale uoverensstemmelser, fordi at individer har tendens til at danne tætte bånd med individer med samme overbevisninger, holdninger og erfaringer som sig selv. [Waldstrøm & Lauring, 2006]

### 5.2.3 Intranet

Intranettet er et arbejds- og kommunikationsredskab for virksomhedens ansatte. Med et intranet kan en virksomhed samle en masse viden og gøre den let tilgængelig for alle i organisationen. Ved et intranet skal medarbejderen selv trække informationer ud af systemet. Figur 21 illustrerer videnflowet.



Figur 21, Push/pull deling af viden, [Egen tilvirkning]

Overstående figur illustrerer, hvorledes viden via push/pull funktionen florerer rundt. Individet trækker viden fra sine personlige erfaringer, fra eksperter, fra kollegaer og fra sociale netværk samt virksomhedens intranet. Derimod skubber individet også viden ud til kollegaer, til sociale netværk. Hvis man kun fokuserer på individet og på intranettet og arbejdsopgave/projekt, skal det forstås sådan at individet trækker viden fra intranettet og bruger den på projektet, hvorefter viden (erfaring) fra projektet trækkes tilbage og skubbes tilbage til intranettet.

Fordele ved at anvende et intranet er at en virksomhed kan minimere udgifterne til printning, publicering og distribution af information til medarbejderne. Intranettet kan endvidere være med til at sikre, at der altid bliver brugt den opdaterede version af information. Det gælder også for kunder, som vil kunne finde for eksempel pris- og produktkatalog online. [Damsgaard & Scheepers, 2001]

Informationsteknologien gør det muligt at holde møder eller videokonferencer via for eksempel skype eller teamviewer. Det er muligt at tale og se hinanden via internettet. Dermed kan videndelingen ske uden at man behøver, at ses fysisk. Dermed er det også muligt at have virtuelle medarbejdere, fordi det ikke er en nødvendighed at medarbejderne er fysisk

tilstedeværende. Dermed er det muligt at ansætte medarbejdere, som virksomheden mener, besidder de rigtige kvalifikationer og kan bidrage til virksomhedens udvikling, uden at vedkommendes bosted er af betydning for arbejdsstedet. Dermed undgås, at afstande sætter begrænsninger for hvilke medarbejdere der arbejder i virksomheden.

Den virtuelle arbejdsplads har flere fordele. Det er ikke kontoret, bilen eller andet som tager fokus. Ved at arbejde virtuelt er det udelukkende kompetencerne, der er i centrum. Virtuelle møder kræver ligeså meget forberedelse som et fysisk møde. Hvis mødet foretages i en lufthavn, i toget er det svært at være nærværende. Derfor kan det være nødvendigt, at der i en virksomhed findes aflukkede rum, hvori medarbejderne kan afholde virtuelle møder.

Disse fordele ved informationsteknologi er mulige også at anvende på et intranet. Intranettet kan også anvendes til at skabe viden, hvilket jeg vil behandle i næste afsnit.

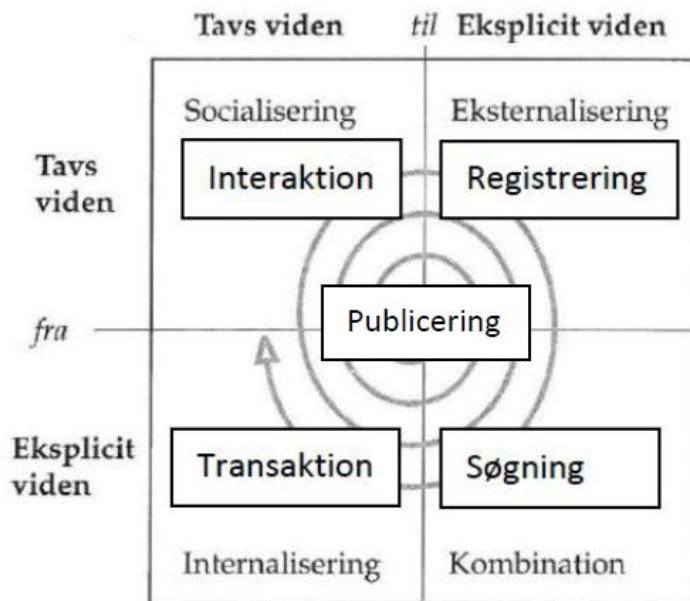
### 5.3 Videnskabelse via intranet

Intranettet har følgende funktioner:

Anvendelse	Beskrivelse
<b>Publicering</b>	Teknologien bruges til at publicere information. (Nyhedsbreve, produktkataloger)
<b>Transaktion</b>	Teknologien bruges til at foretage transaktioner på intranet sider.
<b>Interaktion</b>	Teknologien bruges til at interagere med andre individer og grupper i organisationen. (Diskussionsgrupper)
<b>Søgning</b>	Teknologien bruges til at søge efter organisatoriske oplysninger. (Søgemaskiner, indekser)
<b>Registrering</b>	Teknologien bruges til at registrere ”organisatorisk hukommelse”. (Forretningsprocedurer, FAQs)

Tabel 2, Funktioner i intranet, egen oversættelse, [Damsgaard & Scheepers, 2001]

Damsgaard og Scheepers har fremkommet med en teori til, hvorledes intranettet kan bruges til videnskabelse. Videnskabelse, som jeg har behandlet i afsnit 4.2, vil her blive sammenholdt med de i Tabel 2 nævnte funktioner af intranettet.



Figur 22, Intranettets anvendelsesmuligheder for at muliggøre videnskabelse, [Damsgaard & Scheepers, 2001]

Socialisering var ifølge Nonaka, der hvor tavs viden overføres fra et individ til et andet. Processen foregår ved fysisk tilstedeværelse af individer. Ifølge Damsgaard og Scheepers kan processen sammenholdes med anvendelsen af *interaktion*. Det pointeres, at barrierer for socialisering som distance og tidsforskel kan imødekommes med et intranet. En diskussionsgruppe, hvor medarbejdere fra en afdeling i Aalborg taler sammen med medarbejdere fra København, og endvidere med deres kollegaer i London, er en form for socialisering. Det var måske ikke muligt at diskussionen/videndelingen vil kunne foregå, hvis ikke at der muligheder over internettet. [Damsgaard & Scheepers, 2001]

Eksternalisering skal sammenholdes med *registrering*. Ved at bruge intranettet som registreringssted for alle virksomhedens processer igennem tiden, kan refleksion over tidligere løsninger på problemer være med til at skabe viden. Hvis registreringerne var gemt væk i et arkivskab, var det langt sværere at finde frem til de gemte løsninger. Hvis der på intranettet registreres al projektinformation, byggemøder osv, vil det være muligt for andre projektledere at følge med i hvilke projekter andre i virksomheden sidder med. [Damsgaard & Scheepers, 2001]

Damsgaard og Scheepers ser sammenhæng mellem Nonakas kombination og anvendelsen *søgning*. Som allerede illustreret i tabel 2 kan søgning være i form af en søgemaskine på



intranettet. Ved at kombinere den forskellige viden fra forskellige steder på intranettet, kan der etableres tværgående ny viden. Ny viden kan skabes ved at kombinere eksisterende eksplicit viden.

Internalisering omhandler konverteringen af eksplicit viden til tavs viden, og kan ifølge Damsgaard og Scheepers understøttes af *transaktioner*. Eksisterende viden kan tilgås via intranettet, og dermed får medarbejderne mulighed for at anvende viden, som er placeret andre steder i organisationen. Ved at der er mulighed for at fortolke viden fra forskellige steder i organisationen, kan medarbejderne bruge intranettet som deres eget læringsmiljø. Tilgængeligheden af information gør, at medarbejderne har mulighed for at finde best practice. Billeder, ansvarsområder og andre oplysninger om medarbejdere gør det muligt for medarbejdere at få et vist kendskab til hinanden.

De fire nævnte funktioner understøtter Nonakas fire former for konvertering. Publiceringen skal ses som den bagvedliggende understøttende funktion for viden-skabelsesprocessen.

## 5.4 Intranet som videndelingsportal

I kapitlet om videndeling redegjorde jeg for forskellige eksisterende værktøjer til brug for videndeling. Mit løsningsforslag er et intranet som er inspireret af de moderne sociale medier, såsom Facebook. Dette afsnit er inspireret af kontekstuel design, se kapitel 2.

Afsnit 5.4.1 indeholder input til hvilke elementer, der kan indgå i en kontekstuel undersøgelse, afsnit 5.4.2 indeholder en arbejdsflow model, som anskueliggør de aktiviteter, der skal medføre mere erfarings- og videndeling i en virksomhed.

For at opnå en god intern kommunikation, kan det være en fordel at kombinere flere forskellige kommunikationskanaler. Det er dokumenteret, at der er størst sandsynlighed for at ændre menneskers holdninger og handlinger, hvis central og lokal kommunikation kombineres. Centrale kanaler er massekommunikative kanaler, mens lokale kanaler er baseret på nærhed og ansigt-til-ansigt dialog. Centrale kanaler kan være intranettet, mens de lokale kanaler kan være møder og medarbejdersamtaler. [Kistrup & Toft, 2006] Derfor mener jeg, at der ved en kombination af de sociale netværk og intranettet, vil der kunne opnås en forbedret videndeling i en virksomhed.

#### 5.4.1 Kontekstuel undersøgelse

Det første punkt er en kontekstuel undersøgelse. Her skal virksomhedens eksisterede forhold undersøges. Den kontekstuelle undersøgelse skal udføres ved hjælp af interviews af medarbejderne i virksomheden. Interviewene skal danne baggrund for udarbejdelse af arbejdsmodeller. Undersøgelsen handler om at identificere behov igennem de nævnte interviews men også ved at observere medarbejderne.

Da jeg ikke arbejder med en specifik virksomhed, kan jeg ikke udføre en kontekstuel undersøgelse på den måde, men i det efterfølgende vil jeg give nogle retningslinjer for, hvad der kan indgå i en kontekstuel undersøgelse vedrørende etablering af intranet. I afsnittet fremkommer forskellige emner, som jeg mener, er vigtige for en virksomhed at diskutere igennem. Først vil jeg beskrive fem overordnede retningslinjer for et intranet: [Kistrup & Toft, 2006]

- Intranettet skal være brugervenligt, så det er nemt og hurtigt at finde den information man søger.

Medarbejderne skal inddrages i vurderingen om nye funktioner, struktur og indhold. Interviews skal klarlægge hvilke ideer medarbejderne har hertil. Det skal ligeledes være enkelt at tilføje noget i systemet.

- Personaliseret intranet gør at ingen får unødvendige informationer, og medarbejderne har adgang til netop den viden, som gør personen i stand til at udføre arbejdet.

Ved at definere medlemmer af målgrupperne, kan der findes frem til, om der er ting, som ikke skal være tilgængelige for alle.

- Intranettet skal være tilgængelig for alle medarbejdere, også dem som ikke arbejder ved en computer.

I byggebranchen kan man risikere, at medarbejderne er fordelt på forskellige pladser, og at der er medarbejdere som ikke arbejder ved en computer. I sådanne tilfælde skal det vurderes, hvorledes alle får adgang til intranettet.

- Intranettet skal spare tid og tilføre ekstra værdi. Det vil sige bedre information, større viden om organisationen, bedre videndeling på tværs af afdelinger og faggrænser og mere effektive arbejdsprocesser.

I det efterfølgende har jeg opstillet syv områder, som jeg mener, vil være relevante at kigge på for et intranet, og som kan være medvirkende til at nedbryde de barrierer, som jeg i dette speciale har opstillet. De syv områder er: medarbejdere, afstand mellem indretning, informationsteknologi, indretning af arbejdsstedet, deling af relevant information, synlige CV'er som kompetencedatabase, nyheder og opdateringer samt validering.

### **Medarbejdere**

For at imødekomme de barrierer som jeg i specialet har nævnt, har jeg følgende forslag til funktioner i et intranet.

Åben debat forum: Alle kan skrive indlæg og ytre holdninger samt frit fremkomme med nye ideer, forslag til forbedringer osv. Det vil åbne debatforum vil kunne anvendes som storytelling forum, hvor medarbejdere kan dele erfaringer.

I det åbne forum skal man kunne stille spørgsmål og dermed få hjælp på tværs af afdelinger og landegrænser.

Lyst til at dele viden skal frembringes ved at intern konkurrence bruges til noget positivt. I et åbent forum fremkommer medarbejderne med ideer mv., således at der ikke er tvivl om, hvem der har viden og måske kan denne bygges videre på af andre.

Anderkendelse er en drivkraft der motiverer individer til at videndele. Positiv opmærksomhed forstærker de handlinger der allerede sker, og det er lederens ansvar, at give medarbejderne anderkendelse, og fremhæve det adfærd som fremmer videndeling.

Egen personlig profil: Alle medarbejdere skal have deres egen personlige side, hvor de kan blogge. Det vil imødekomme yngre målgrupper, og skal ikke opfattes som en pligt men en mulighed.

Officielle arbejdsgrupper: Der kan være medarbejdere, som kan være med i officielle arbejdsgrupper. Det kunne være en gruppe, hvor medarbejdere med de samme interesser/kompetencer er tilknyttet. Dermed er det nemmere at finde frem til kompetente kollegaer.

Etik og diskussionsspørgsmål:

Etik er et vigtigt emne at diskutere ved brug af intranet. Således at der er klare regler for, hvordan man skal opføre sig, dels for at undgå mobning og frygten for at dumme sig, men også for at oprette en kultur, hvor der er sammenhold og solidaritet.

Det skal være tilladt at stille spørgsmål og udfordre de eksisterende arbejdsmetoder/gange. Ledelsen spiller her en rolle for at påskønne medarbejdere, der arbejder med viden.

Det er vigtigt at intranettet ses som et professionelt sammenhold, og ikke ”venskaber”. Derfor skal man heller ikke ansøge om at blive venner med sine kolleger, som man skal på Facebook.

Hvis intranettet bliver for socialt, kan det gå hen og blive en tidsrøver. Derfor er det også vigtigt, at medarbejderne har selvdisciplin.

Det kan være nødvendigt at have begrænsninger. Dermed kan det diskuteres om alt skal være frit tilgængeligt. En fri tilgængelighed vil bidrage til åbenhed i virksomheden, men omvendt kan for meget information gøre den uoverskueligt.

Desuden graden af tilgængelighed i virksomheden. Der kan være forretningsmæssige ”hemmeligheder”, som man ikke ønsker at

alle får indsigt i. Det skal derfor diskuteres hvor åben virksomheden vil være overfor sine medarbejdere.

Ved virksomheder med udenlandske medarbejder, kan sprog være en barriere. For at det åbne forum skal anvendes i hele virksomheden også i udlandet, er kommunikationen på intranettet nødt til at være på engelsk. Hvilket, jeg tror, vil være en stor barriere, hvis alle på den måde påtvinges at bruge engelsk. Derfor kunne det overvejes, om det var nødvendigt med to åbne forums, således at man kan diskutere ting ”internt” i en dansk virksomhed, og ”eksternt” til den udenlandske afdeling. Der vil i den forbindelse være forskel på kulturer i forskellige lande. Derfor er det nødvendigt at finde en løsning, som kan anvendes af alle. Det kan vurderes, om man kan anvende funktioner såsom google oversæt eller lignende. Det vil i sidste ende være et spørgsmål om ressourcer.

Ledelsen skal anerkende og belønne den videndelende adfærd.

Det er vigtigt, at der på intranettet forefindes gode søgefunktioner, således at der tidsspild minskes. Det må ikke være besværligt. Det kan ikke undgås, at hvis der bruges tid på intranettet vil det føles som en ekstra arbejdsbelastning.

### **Afstand og indretning**

Et fælles intranet i virksomheden kan nedbryde barrieren, afstand. Ved at kommunikere over intranettet er det ikke af betydning om medarbejderen sidder i Frederikshavn eller København. Hvis der skal arrangeres møder medarbejderne imellem, kunne det være en fordel, hvis intranettet havde åbne kalendere, således at man kan se hvornår det kan passe ind, eller hvornår næste byggemøde finder sted.

Den største udfordring er at få impliceret medarbejdere, som ikke har et fast arbejdssted eller ikke arbejder ved en computer til dagligt. Eksempelvis via mobiltelefonen skulle det være muligt at tilgå intranettet, men alternativt kunne det også overvejes, om der skulle være en computer til rådighed i skurvognen, hvorfra man kunne tilgå intranettet.

### **Informationsteknologi**

Ved indførelse af et intranet er det vigtigste at medarbejderne får lært at anvende det. Den kontekstuelle undersøgelse skal redegøre for behovet herom. Det kan diskuteres om virksomheden er interesseret i, at håndværkere anvender intranettet til for eksempel at lede efter monteringsvejledninger. Det vil i virkeligheden måske være en udgift for virksomheden, hvis håndværkere anvender deres tid på andet end der hvor de har deres kernekompetencer.

### **Deling af relevant information**

Intranettet kan bruges til at dele erfaringer. Jeg mener, at intranettet skal bruges af medarbejderne til at dele artikler, rapporter eller andet som på den ene eller anden måde kunne være relevant for andre. Det skal diskuteres, om virksomhedens medarbejdere syntes at intranettet udelukkende skal være arbejdsrelateret eller også privat. Jeg mener, at det udelukkende skal være arbejdsrelateret, da der er andre fælleskaber, hvor den private del kan foregå.

Medarbejderne får ligeledes mulighed for at dele arbejdsredskaber. Det kunne være hvis nogen fik kendskab til en ny og forbedret måde at opdatere en tidsplan.

### **Synlige CV'er som kompetencedatabase**

Et intranet skal give mulighed for at søge i sine kollegaers cv'er. Dermed er det muligt for alle at se hvem der egentlig ved noget om hvad. Det vil betyde at hvis man står i en situation hvor man har brug for at vide mere om et specifikt emne, kan man søge efter kollegaer som kan være behjælpelige. For at det skal være et brugbart værktøj, kræver det, at medarbejderne selv løbende opdaterer sit cv med hvad man tilegner sig af ny viden i form af kursusdeltagelse og projekter.

I store virksomheder vil det være en stor fordel, hvis man på den måde kunne få kontakt til "eksperter" som allerede var i virksomheden på tværs af afdelinger og landegrænser. En struktur over cv'er vil betyde, at det er muligt at søge i medarbejderne og på den måde sammensætte et optimalt team af medarbejdere eksempelvis både fra en kalkuleringsafdeling og en konstruktionsafdeling som før har arbejdet med lignende projekter og derfor må have erfaring og viden herom.

### **Nyheder og opdateringer**

I mindre virksomheder er det nemt fysisk ”at gå en runde” og personligt informere medarbejderne om nyt i virksomheden. Det kunne eksempelvis være, hvilke licitationer virksomheden deltager i, eller om virksomheden har vundet en licitation.

Men i større virksomheder er det svært at nå rundt med informationerne uden en form for elektronisk hjælp. Jeg foreslår, at virksomheden, alt efter størrelse, udsender en sms eller en e-mail til medarbejderne med, hvad der foregår i virksomheden en gang om ugen eller en gang om måneden. Nyhederne kunne også blive præsenteret på intranettet, men jeg tror, at det er mere sandsynligt, at de bliver læst hvis de på en måde kommer personligt til medarbejderne. Men det kunne også være en kort sms med overskrifter fra nyhedsbrevet, hvorefter resten kan læses på intranettet. En mulighed kunne også være, at ledelsen indlagde et videoklip. Max 10 min, hvor nyheder, anderkendelse mv. bliver præsenteret. For nogle medarbejdergrupper tror jeg, at det vil virke langt bedre end skriftlig præsentation. Hvis der i skurvognen var en computer til rådighed og en flok håndværkere sammen ville kunne lytte til 10 minutters virksomhedsnyheder over en kop kaffe, tror jeg, der er større chance for, at det bliver gjort. Eventuelt kunne projektleder/byggelederen deltage i et sådant socialt arrangement.

### **Validering på intranettet**

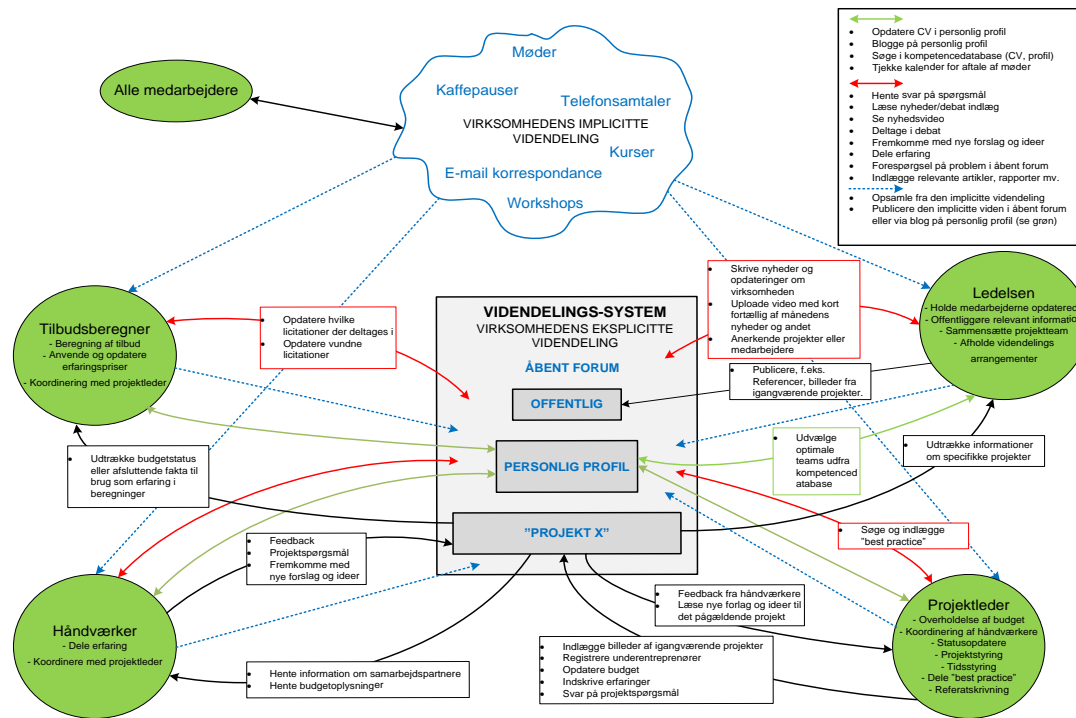
Ligeledes kan det være værd at se på, hvorledes at information, forslag, erfaringer osv. kan valideres. Der skal i virksomheden være en form for kvalitetssikring over ny viden der kan vurdere, om den nye viden er værdifuld for virksomheden. En verifikation af den pågældende viden skal gøres, for at opdage om overbevisningerne der ligge bag, er begrundede og sande. Når viden skal deles og bruges af andre, er det vigtigt at den er troværdig og brugbar. Validering og værdifuld viden er behandlet i afsnit 0.

#### **5.4.2 Arbejdsmodellering**

Den næste del af kontekstuel design er arbejdsmodellering. Der er her fem modeller med forskelligt perspektiv på, hvordan arbejdet gøres. De fem modeller er en arbejdsflow model, sekvens model, kulturel model, fysisk model samt en artefakt model. Jeg har kun arbejdet med den første model, arbejdsflow.

**Arbejdsflow**

Den først model vises i figur 23. Arbejdsflowet viser, hvad der skal foregå, hvis der indføres et intranet med krav som jeg har opstillet. Et arbejdsflow medvirker til at indfange komplekse kvalitative data og hjælpe med at se arbejdsstrukturen, ved at repræsentere dem i et diagram.



Figur 23, Arbejdsflow model. [Egen tilvirkning] Større version kan ses i appendiks A.

Arbejdsflow modellen viser udelukkende de aktiviteter, der sker i forbindelse med at dele viden og information. Modellen fokuserer på medarbejdernes roller, og hvordan de skal kommunikere og koordinere for at dele viden.

I figuren har jeg afgrænset mig til fire roller. En tilbudsberegner, en håndværker, en projektleder og ledelsen. I de grønne kasser vises ansvarsområder i forbindelse med videndelingen. Pilene illustrerer, hvilke aktiviteter der skal gøres for at dele viden mellem de implicerede.

Essensen er, at virksomhedens implicitte viden også bliver en del af intranettet, dette stiller store krav til medarbejderne. Den implicitte viden, skal nedskrives i blogs, statusopdateringer eller på det åbne forum.



## 5.5 Delkonklusion

I dette kapitel har jeg beskæftiget mig med nogle af de barrierer, der findes for videndeling, samt de værktøjer som kan bruges til videndeling. I denne delkonklusion vil jeg ud fra kapitlets indhold besvare spørgsmålet: *Hvorledes deles viden mellem individer og kan IT-værktøjer understøtte denne proces?*

Som jeg definerede tilbage i afsnit 3.4.1, skal en strategi håndtere tre komponenter. Den ene er; teknologisk infrastruktur der støtter viden opsamling, overførsel og brug. Hertil har jeg arbejdet med tre videndelingsværktøjer; e-mail, sociale netværk og intranet.

Intranettet er en populær kommunikationskanal, og det er der mange årsager til. For det første er en sådan elektronisk platform tidsbesparende, fleksibel og hurtig at opdatere. Det er langt billigere at opdatere information, i forhold til hvis det skulle trykkes. Af ulemper kan der nævnes, at det kan være svært at kontrollere om medarbejderne får det læst på intranettet, idet de selv skal motivere sig til at trække viden herfra. Det kan være kompliceret for de, som ikke til hverdag arbejder ved en computer.

Damsgaard og Scheepers argumenterer for hvorledes at intranettet kan bruges til at skabe viden. De sammenholder intranettets funktioner med Nonakas SEKI- model, som jeg præsenterede i forrige kapitel Nonakas socialisering det sammenholdes med interaktion, hvor individer forbindes til hinanden. Eksternalisering understøttes af registrering, hvor den kodificerede viden lagres på intranettet. Kombineret fremmes med søgning via intranettet. Internalisering kan understøttes af transaktion, som giver medarbejderne adgang til informationer fra forskellige steder i organisationen.

Det kan altid diskuteres, hvorvidt socialisering og overbringelse af tavs viden ville kunne gøres via interaktion på et intranet. Det var ikke Nonakas mening, men tiderne har ændret sig, og der er sket meget siden 1995, hvor Nonaka skrev teorien. Internettet er blevet en sådan indarbejdet del af individet, at jeg tror, at det vil falde naturligt med denne form for socialisering.

Som et mere socialt perspektiv på videndelingsværktøjer har jeg beskæftiget mig med Facebook, fordi at det er et meget udbredt netværk. Der er fordele og ulemper ved at bruge Facebook som videndelingsværktøj. Den største fordel er, at det allerede er velkendt af de fleste, og er en nem og uformel måde at komme kontakt med andre samt videndele med kollegaer og

kunder. Den største ulempe er, at menneskelige mekanismer gør, at der alligevel dannes grupper, hvorfor videndelingen alligevel bliver mellem grupper/individer. Der er selvfølgelig også det aspekt, at Facebook har adgang til oplysninger. Det kan måske afholde nogen til at anvende et åbent system.

I den begrundelse af jeg finder intranettet værende et nyttigt værktøj til videndeling, har jeg udført en kontekstuel undersøgelse, samt et arbejdsflow. Den kontekstuelle undersøgelse er en diskussion af, hvilke elementer et intranet kunne indeholde, for at det ikke kun støtter videndelingen, men også videnskabelsen. Der vigtigste element ser jeg som et åbent debatforum.

Jeg mener, at videndeling mellem individer kan understøttes af IT-værktøjer. Det er næsten uundgåeligt at videndeling i dag, vil foregå igennem IT-værktøjer. Videndelingen kan grundlæggende omhandle to principper, push- og pullprincippet. Ved den ene form trækker individerne selv viden ud, og ved den anden skubbes viden ud til individerne. Jeg mener at ved, at anvende en kombination af de to principper opnås en optimal form for videndeling.

Et problem med de værktøjer jeg har nævnt er, at det drejer sig om skriftmedier, hvor det kan være svært at udtrykke følelser. Jeg tror, de fleste har prøvet at få skrevet noget, om det så er på Facebook eller via sms, hvor modtageren har misforstået eller fejltolket indholdet. Det er ulempen i forhold til mundtlig kommunikation.

Videndelingen hænger i høj grad sammen med valgt af videnledelsesstrategi. I afsnit 3.4.1, redegjorde jeg for to videnledelsesstrategier: Personificering og kodificeringsstrategi. Det er min overbevisning, at de skal forsøges at anvende dele af strategier, hvilket kan være muligt ved at anvende sociale medier i intranettet.

# 6 Kultur

---

*Virksomhedens kultur spiller en væsentlig rolle i forhold til hvorledes virksomheden videndeler og hvordan medarbejderne i virksomheden arbejder med videndeling. Kapitlet er udarbejdet ud fra disse to spørgsmål; Hvilke kendetegn har en kultur som understøtter videndeling, og kan en virksomhed fremme en videndelende adfærd*

---

Tilbage i 1871 blev kultur defineret således:

*Den komplekse helhed, der omfatter viden, tro, kunst moral, lov skik og alle former for evner og vaner som et menneske tilegner sig som medlem af samfundet.*

Citat 4, af Tylor, definition af kultur, [Bakka & Fivelsdal, 2004]

Kulturen er en vigtig del af arbejdet med videnledelse, for understøtter kulturen ikke videnledelse, så kan virksomheden ikke anvende videnledelse. For at tilpasse denne definition til en virksomhed anvendes følgende udvidede og nyere definition:

*Et mønster af grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, som fungerer godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke, føle på i relation til disse problemer.”*

Citat 5, af Schein, definition af organisationskultur [Bakka & Fivelsdal, 2004]

Schein anvender udtrykket ”gruppen” om sociale enheder af enhver størrelse, det vil sige organisationer eller dele af denne. De grundlæggende antagelser udvikler sig over tid og bliver en del af individernes underbevidsthed, hvorefter individerne uden at tænke over det handler herefter. Forud er der en læreproces, som har gjort, at der er udviklet et mønster af antagelser og overbevisninger på baggrund af erfaringer.

Kulturens hovedfunktioner skal ses som ekstern tilpasning til det omgivende miljø og intern integration til de interne processer. Kulturen bidrager til organisationens overlevelse og tilpasning til omgivelserne. Det er den såkaldte eksterne tilpasning, hvor formålet er at opnå en fælles forståelse og enighed om virksomhedens mål. Kulturen bidrager til at integrere virksomhedens interne processer for at sikre forsat overlevelse og tilpasning. [Bakka & Fivelsdal, 2004]

I sammenligning med Leavitts model, i figur 6, har kulturen indflydelse på alle fire komponenter. Kulturen er en del af organisationen og på den måde også en del af virksomhedens videnledelse. Definitionen i citat 5 falder godt i spænd med videnprocessen, som er defineret afsnit i 3.2, hvor det netop er erfaringsopsamlingen og læring, som en vigtig del.

Kultur er som sådan ikke synligt i en virksomhed, men den kommer til udtryk igennem måden, som medarbejderne begår sig på. Det kan være igennem sproget eller handlinger. Ifølge Schein findes der tre kulturniveauer, artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser. Kulturniveauerne uddybes herunder: [Bakka & Fivelsdal, 2004]

### **Artefakter**

Ved virksomhedens artefakter forstås de fænomener, som kan ses eller høres. Jeg vil her komme med en række eksempler.

Artefakterne kan være hvorledes virksomhedens layout af lokaler er, det kan også være kunst på væggene, hvor det vil symbolisere noget forskelligt alt efter om, der er tale om for eksempel udførte projekter eller malerier fra en lokal kunstner. Ved en undersøgelse af en virksomheds artefakter kan man også se på, om der i virksomheden er en dresscode, og se på hvordan virksomheden kommunikerer, og hvordan forholdet mellem leder og medarbejder er.

Artefakterne kan også være hvorledes virksomhedens hjemmeside er opsat, er den brugervenlig, overskuelig osv. Det kan også omhandle kontorerne indretning, er det åbne kontorlandskaber, eller cellekontorer. I skurvognen, som på byggepladsen er ”kontoret”, kan et lille skilt på toilettet med ”Put ikke noget i dette toilet – med mindre du har spist det først”, eller nøgne kvindeplakater, sige noget om kulturen.

På togperronerne i Japan er der optegnet et område, hvor kun kvinder har adgang, her kunne kvinder stige ind i specielle togvogne kun for kvinder, og dermed undgå konfrontation med mænd.

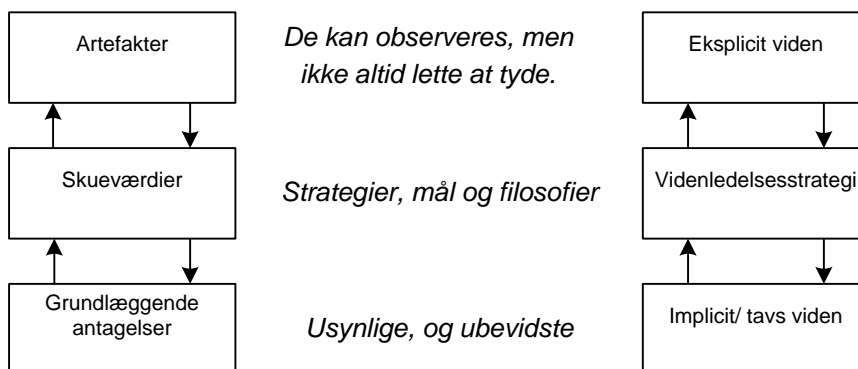
### Skueværdier

Skueværdierne omhandler meninger om virkeligheden, og hvordan den bør håndteres. Skueværdierne forudsiger hvad medarbejderne vil gøre i en given situation. Det er virksomhedens formulerede værdier, mål og strategier.

### Grundlæggende antagelser

De grundlæggende antagelser gør folk i stand til at kommunikere og fortolke hverdagens begivenheder. Antagelserne kan normalt ikke diskuteres, fordi de tages for givet.

Nogle af kulturniveauerne er synlige i virksomheden, medens andre ligger under overfladen og er blevet en del af underbevidstheden. De grundlæggende antagelser er organisationskulturens fundament. De er ofte permanente og svære at ændre på. Antagelserne skal forstås som de varige og stabile mønstre i organisationens liv. Skueværdierne bliver til gennem en læreproces, værdiernes betydning bliver anerkendt gennem resultater. Efterhånden bliver de til grundlæggende antagelser. Der er på den måde samspil mellem niveauerne, hvilket illustreres ved pilene på figur 24. [Bakka & Fivelsdal, 2004]



Figur 24, Kulturniveauer vs. Viden [Egen tilvirkning]

I figur 24 har jeg sammensat Scheins velkendte kulturniveauer med viden. Organisationens eksplícitte viden er på niveau med artefakter. Det er viden, som kan transmitteres, og som kan forklares og gengives ved ord. Virksomhedens implícitte viden eller tavse viden, kan ses som værende på niveau med de grundlæggende antagelser. Den implícitte viden er svær at

formalisere og kommunikere. Det er viden som individer besidder, og som er svær at gøre tilgængelig for andre.

Den implicitte viden skal som værdierne, igennem en proces gøres eksplicit. Det er som det er behandlet i afsnit 3.1.1, overføres igennem eksternalisering. Det er en vanskelig proces, og derfor kræver det en videnledelsesstrategi.

## **6.1 Kulturelle barrierer**

Der er adskillige barrierer for videndeling, jeg har nævnt adskillige barrierer i afsnit 5.1. I dette afsnit vil jeg præsentere fire yderligere, som er tilknyttet individet og kulturen. Videndeling afhænger af, hvor villig den enkelte medarbejder er til at signalere overfor organisationen, hvilken viden hun besidder, og hvor villig hun er til at dele den viden, når hun bliver bedt om det. Videndeling forekommer ikke altid så spontant som man kunne ønske. Det kan der være flere grunde til. De fire klassiske barrierer for videndeling i en virksomhed er: [Mahnke & Husted, 2001]

### **Not-invented-here syndromet**

De som skal modtage viden fra en anden, kan være tilbageholdende med at bruge viden fra andre personer. Grundene til, at man ikke ønsker at anvende viden, man har fået fra andre, eller ikke selv har været med til at skabe er, at mennesker finder det mere stimulerende selv at finde løsningen på et problem i stedet for at overtage eller genbruge andres viden, eller bygge videre på andres viden. Nogle virksomheder belønner medarbejdere, som er innovative, men ikke mange virksomheder belønner medarbejdere, der er gode til at genbruge viden, derfor kan det være mindre attraktivt. Derudover kan det være, at der er mistillid til troværdigheden og brugbarheden af den pågældende viden, hvilket kan skyldes, at der ikke er tillid til den person eller faglighed, som har generet den viden. [Mahnke & Husted, 2001]

### **Manglende incitament til at dele viden**

En af årsagerne til at en medarbejder ikke ønsker at dele viden kan være, at medarbejderen er bange for at miste sin værdi i virksomheden. Ved ikke at dele viden kan medarbejderne føle, at de bibeholder deres konkurrencefordele. En anden årsag kan være, at det er tidskrævende at dele viden, og dermed bliver andre opgaver prioriteret. [Mahnke & Husted, 2001]

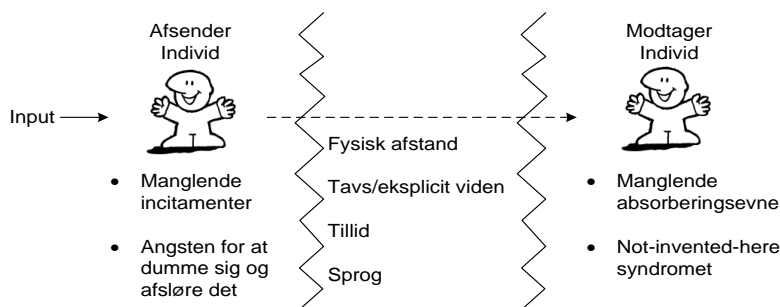
### Frygten for at dumme sig og afsløre det

Ofte forsøger medarbejdere at gemme eller fortrænge deres fejltagelser, men man lærer af sine fejltagelser. Derfor er brugbar viden ofte at finde i fejltagelser, og ikke mindst medvirker det til læring. I en organisation burde fejltagelser være tilgængelig for alle. Fejl er også viden, og bør derfor også deles. [Mahnke & Husted, 2001]

### Manglende evne til at absorbere viden

Absorberingsevne består i at kunne optage, vurdere, anvende og udnytte viden. Medarbejdere skal have de nødvendige forudsætninger for at kunne absorbere viden. Evnen til at absorbere skabes og udvikles ved at arbejde med beslægtet forudgående viden. [Mahnke & Husted, 2001]

I afsnit 4.4 illustrerede figur 18 de opgaver, som individet står overfor, når den modtager input, som skal omdannes til output. I figur 25 vises samme figur, men med de barrierer, som vanskeliggør denne proces.

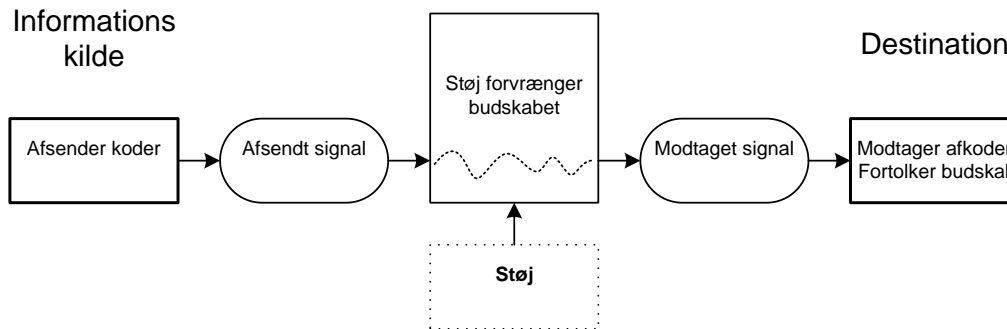


Figur 25, Barrierer for videndeling, [Egen tilvirkning]

Figur 25 kan sammenholdes med Shannons og Wavers model fra 1945, som kan ses i figur 26. Kommunikationssituationen ses som en vej fra afsender til modtager. Støj anses som det væsentligste problem. En informationskilde giver en meddelelse til en afsender, som koder denne meddelelse til et signal, der afsendes. Der vil opstå støj på denne linje, som gør at det modtagne signal ikke er fuldstændig identisk med det afsendte. [Emmitt & Gorse, 2003]

Denne støj kan være rent bogstavelig støj, men det kan også være støj som gør, at modtageren ikke opfatter meddelelsen korrekt. Her kan der være tale om den manglende absorberingsevne som gør, at modtager ikke opfanger signalet fuldstændig. Men det kan ligeledes være

manglende absorberingsevne der gør, at afsenderen koder forkert fra informationskilden. Jeg mener, at de fire barrierer jeg har nævnt i dette afsnit, alle kan betegnes som støj i kommunikationsprocessen.



Figur 26, En lineær kommunikations proces, [Emmitt & Gorse, 2003]

Fælles for alle de her nævnte barrierer er, at det i bund og grund handler om manglende tillid. Den første barriere handler om mistillid til andres viden. I det foregående kapitel 4 konkluderede jeg, at et selvstyrende team hvor der videndeles, var optimalt. Et sådan team vil ligeledes være meget nyttigt til at nedbryde denne barriere. I teamet skal medlemmerne skabe fælles erfaringer. Det vil sige, at medlemmerne får en meget dybere indsigt i de andres viden, dermed vil der være langt mere tillid til, at den modtagne viden er sand og velbegrunderet.

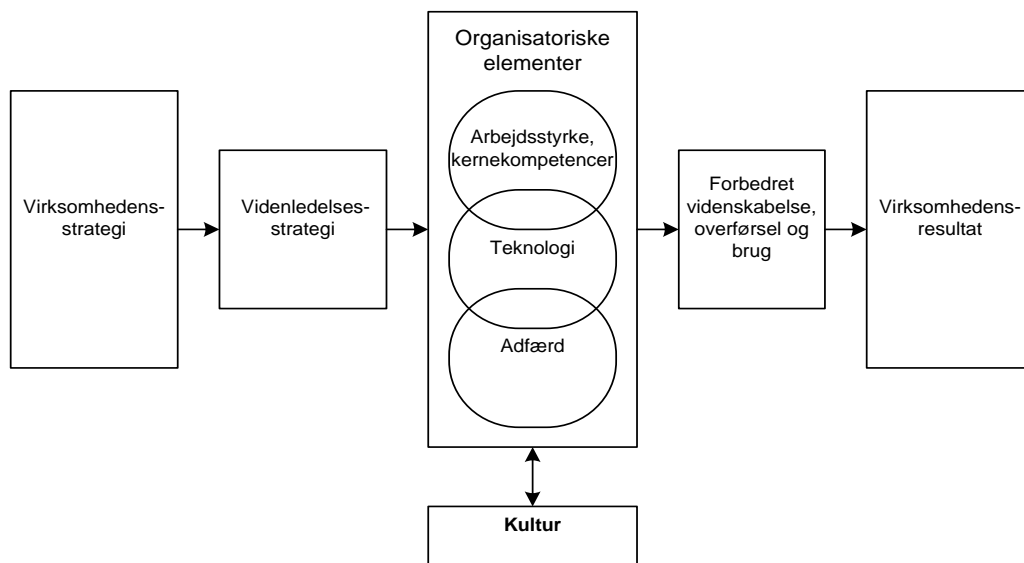
To af barriererne handler om mistillid til virksomheden. Manglende incitament til at dele viden handler om manglende tillid overfor virksomheden. Individet tror ikke, at virksomheden vil påskønne den pågældende viden, og medarbejderen frygter at blive værdiløs. Frygten for at dumme sig og afsløre det er, at der ikke er tillid til at virksomheden vil påskønne fejltagelser, og bruge disse i fremtiden. Det er væsentligt, at der i virksomheden er en kultur der understøtter videndeling. Det vil medvirke til, at disse barrierer vil nedbrydes.

I kapitel 5 arbejdede jeg med de videndelingsværktøjer, som kan anvendes. En udfordring ved værktøjerne er at det kan risikeres, de ansatte arbejder imod, altså som ved barrieren: manglende incitament. Det betyder, at de ikke bidrager med viden for ikke at gøre sig selv "værdiløs", men de vil gerne modtage viden fra det pågældende værktøj.

Der er tre grunde til, at det er væsentlig at arbejde med kulturen. For det første er det svært at overbevise ledere og medarbejdere om at en ændring i hvordan de skaber, deler og bruger viden er nødvendig, hvis virksomheden på nuværende tidspunkt er i udvikling og har god økonomi.



For det andet vil de teknologier der støtter videnledelse blive formet af den eksisterende kultur. Det betyder, at teknologien implementeres, og anvendelsen afhænger af, om den eksisterende kultur er tilpasset. Mange virksomheder er afhængige af medarbejdernes erfaringer og ekspertise. Dermed er medarbejderne meget værdifulde, hvilket de også vil være i fremtiden, derfor er virksomheden nødt til at tage højde for deres eksisterende viden og normer, når der indføres videnledelse. [Long, 1997]



Figur 27, Overblik over kulturens indflydelse, [Egen tilvirkning] med inspiration fra [Long, 1997]

Jeg har tidligere redegjort for den vidende virksomhed i afsnit 3.3. Kultur spiller en central rolle for at en virksomhed kan blive en vidende virksomhed, idet at for at informationsteknologien og kulturen skal hænge sammen, og medarbejdernes værdier og normer respekteres. [Long, 1997]

Figur 27 illustrerer hvorledes, at virksomhedens videnledelsesstrategi skal ses som en del af den overordnede strategi. For at videnledelsesstrategien kan give en forbedret videnskabelse, overførsel og brug af viden i virksomheden, skal den først igennem feltet med de organisatoriske elementer, her spiller kulturen en væsentlig rolle. I sidste ende vil viden få indflydelse på virksomhedens overordnede resultat.

Det efterfølgende afsnit, vil omhandle organisationskultur, og den indflydelse viden har herpå.

## 6.2 Organisationskultur

Organisationskulturen vil påvirke, hvordan en virksomhed håndterer viden. Der kan være fælles kulturtræk på tværs af flere afdelinger og samtidig også træk, der alene er typisk for en enkelt afdeling. Dette afsnit redegør for hvilke kulturtræk der understøtter videndelingen. Organisationskulturen er tilknyttet måden, som problemer løses på igennem sædvaner, værdier, sprog og grundlæggende antagelser. Videndeling og videnkvalitet afhænger af: [Bendix & Harbo, 2004]

- Retten til at definere, hvad der er relevant viden.
- Åbenhed om den viden, man har eller mangler.
- Ansvar for at formidle og anvende viden.
- Sikring af, at den rette viden danner grundlag for beslutninger.

Der er forskellige kulturtræk, som kan have forskellig indflydelse på, hvorledes viden flourerer i en virksomhed. I dette afsnit vil jeg gennemgå seks kulturtræk, og den indflydelse de kan have på videndelingen.

### Magt og distance

I virksomheder vil der altid i større eller mindre grad være distance mellem medarbejdere. Fordelingen er oftest forventet og accepteret. Jo større magtdistance jo mere forventer og accepterer medarbejderne, at chefen beslutter.

En høj magtdistance modvirker viden mellem de forskellige hierarkier. Videnformidlingen fra overordnet til underordnet vil være kendetegnet ved, at den bliver modtaget uimodsagt, uafhængig af om den underordnede reelt accepterer denne viden eller har brug for den.

Ved en lav magtdistance er der sandsynlighed for, at viden formidles både op og ned i virksomheden. Den viden der flourerer, vil ikke være forbundet med en speciel autoritet, hvilket gør at modtageren selv kan vurdere om den er relevant og troværdig.

### Håndtering af usikkerhed

Dette kulturtræk omhandler, hvorledes virksomheden håndterer tvetydighed og uvished. I kulturer hvor virksomheden ønsker at undgå usikkerheder, vil der ofte blive lagt vægt på entydighed igennem klare retningslinjer og referencer samt klare svar. I virksomheder hvor man

kan leve med en høj grad af usikkerhed, lægges der vægt på, at der ikke behøves regler, og problemerne løses, når de opstår.

I kulturer hvor man ønsker at undgå usikkerhed, lægges vægt på, at viden er entydig, begrundet og dokumenteret. I kulturer hvor der er stor tolerance overfor usikkerhed, vil der ofte være en accept af, at viden er upræcis. Viden kan formidles og anvendes af andre.

### **Åbenhed og lukkethed**

Åbenhed i en virksomhed handler om, hvor villige medarbejderne er til at være åben overfor andre, både hvad angår at meddele sin viden til andre og være lydhør overfor andre.

I en åben kultur er der mange relationer på tværs af afdelinger og til omverdenen. Det bevirker, at der kommunikeres meget, og viden flyder nemmere rundt i organisationen, og der er stor tillid til, at andre besidder viden, som kan være nyttig i den konkrete situation.

Kommunikationen er modsat den åbne mere afgrænset i den lukkede kultur. Virksomheden er her mere opdelt i grupper, som indbyrdes har fokus på egne ressourcer og opgaver og løser deres opgaver med egen viden. Viden er ofte skriftlig dokumenteret, da viden dermed anses som mere troværdig og brugbar, end hvis den formidles mundligt. Ved dette kulturtræk er det systemer til videndeling, og hvor dygtig man er til at anvende systemerne, der er i fokus.

### **Rationalitet**

I virksomheder hvor der lægges vægt på en høj grad af rationalitet, anses værdifuld viden som værende viden, der kan dokumenteres og bevises. Viden, der ikke kan beskrives tydeligt, er usaglig og eller ikke undersøgt tilstrækkeligt. For at sikre den mest rationelle beslutning er kulturen præget af, at man forholder sig kritisk og diskuterer beslutningen.

I virksomheder hvor kulturen er præget af mindre grad af rationalitet, anses den værdifulde viden ofte for at være båret af værdifulde mennesker. Ideer og personlige indskydelser værdsættes, og da de er personbårne, er kulturen mindre kritisk og mere støttende. Det kan være nødvendigt at dokumentere denne viden, hvis medarbejderen der besidder den forsvinder, men den dokumenterede viden vil aldrig blive så god som den viden medarbejderen selv kunne bruge og formidle.

### **Individualisme og teamorientering**

I en meget individualistisk kultur knyttes viden til individer. Medarbejderen ejer sin egen viden og dermed også retten til at dele den med andre eller beholde den for sig selv.

I den teamorienterede kultur er viden knyttet af både individer og af grupper. Videndeling er en central del af gruppens aktivitet, individerne i gruppen er forpligtet til at lade andre i gruppen få gavn af viden.

### **Tid og sted**

Dette kulturtræk drejer sig om, hvilken indflydelse fortid og fremtid har på kulturen. I kulturer, hvor fortiden spiller en stor rolle, er kvalificeret viden først og fremmest viden, der har bevist sin nytte. Viden kan opsamles i systemer, og der lægges stor vægt på at få vedligeholdt og udviklet eller bæres af individer, som dermed er vigtige for virksomheden.

I kulturer hvor fremtiden spiller en stor rolle, anses den kvalificerede viden som viden der åbner nye muligheder og skaber fremtidige resultater. Konkret, bevist viden tæller ikke så højt som gode ideer og planer der fremføres overbevisende af kreative og visionære medarbejdere.

En videndelingskultur skal forstås som *de fælles grundlæggende antagelser og værdier, der påvirker videndelingsadfærd i virksomheden* [Sørensen, 2004] Der er fire grunde til, at kultur er basis for, hvor god en videndeling virksomheden har: [Smith & McKeen, 2003]

- Kulturen former individets antagelse om hvilken viden, der er vigtig.
- Kulturen afgør forholdet mellem niveauerne af viden. Det vil sige hvilken viden der tilhører organisationen, og hvilken der tilhører individet.
- Kulturen skaber kontekst for social interaktion om viden, for eksempel hvilken viden der er følsom, hvor meget interaktion eller samarbejde er ønskeligt, hvilke handlinger og adfærd der belønnes eller straffes.
- Kulturen medvirker til skabelse og tilpasning af ny viden.

Smith og McKeen påpeger at der ikke findes et enkelt sæt af karakteristika, som enhver virksomhed skal stræbe efter for at få en videndelingskultur. Der er tre underlæggende organisatoriske kendetegn ved virksomheder, som har en videndelingskultur.

#### **Virksomheder med høj solidaritet og højt socialt samvær**

Et højt socialt samvær forstærker de relationer, der er nødvendige, for at udtrykke og acceptere kreativ tænkning. Det skaber et miljø, hvor medarbejderne er mere tilbøjelige til at gå ud over de formelle krav, der er stillet til jeres job. Det tilskynder hjælpende og delende adfærd. Det skaber en følelse af tillid baseret på fortjeneste og muliggør hurtige, kooperative reaktioner på konkurrencemæssige trusler. I dynamiske og komplekse forretningsmiljøer har denne type kultur en større chance for at blive i stand til at sammenfatte og anvende information fra forskellige kilder. [Smith & McKeen, 2003]

#### **Virksomheder der fremhæver fair processer og fair resultater**

Når medarbejderne får, hvad de fortjener, føler de sig tilfredse med slutresultatet og opfylder deres forpligtelser overfor virksomheden. Styringsværktøjer som ligger vægt på fair resultater er: Ressourcetildeling, økonomisk tilskyndelse og belønning samt arbejdsindsatsevaluering. Virksomheder med fair processer involverer medarbejdere i de beslutninger, der berører dem, og sikrer at alle berørte forstår, hvorfor endelige beslutninger tages, og der bliver klart angivet forventninger til fremtiden. [Smith & McKeen, 2003]

#### **Virksomheder som anerkender deres medarbejders arbejde**

Medarbejdere, hvis arbejde bliver anerkendt af lederen, er tilbøjelige til at udvise større ”bindende” organisatorisk adfærd. Med en ”bindende” organisatorisk adfærd menes der arbejdsrelateret hjælpende adfærd. Anerkendelsen behøver ikke være økonomisk, den kan også være i form af forlængede ferier, billetter til en sportskamp eller bare et almindelig ”tak”. [Smith & McKeen, 2003]

De tre virksomhedskendetegn skal ikke ses som om, at de udelukker hinanden, en virksomhed kan have en, flere eller alle kendetegnene. Det efterfølgende afsnit vil omhandle medarbejderne og hvordan det videndelende adfærd kan fremmes.

### 6.3 Den videndelende adfærd

Idet at processen for at ændre en kultur er meget langvarig, er det hensigtsmæssigt, at lederens fokus er på at fremme en videndelende adfærd. Hvis organisationens medlemmer har en adfærd som understøtter videndeling, er det langt nemmere at ændre kulturen i virksomheden. En ændring af kulturen er en ikke lineær proces. Kultur vil kun ændres efter at medarbejdernes handlinger er ændret, og efter at fordelene er observeret gennem en periode, og efter at medarbejderne har set en sammenhæng. Derfor er den videndelende adfærd første step. Der er fire kategorier af faktorer, som stimulerer denne adfærd: sociale, ledelsesmæssige, organisatoriske eller tekniske faktorer. [Smith & McKeen, 2003]

#### Den sociale kontekst

Viden deles primært socialt. Ledere modtager 75 procent af informationen igennem ansigt til ansigt møder eller gennem telefonen, kun 25 procent fra dokumenter. Mennesker er fem gange mere tilbøjelige til at henvende sig til kollegaer eller venner for at finde svar på deres problemer end til selv at søge information. Den sociale kontekst danner fundamentet for de øvrige. Der er følgende faktorer, kan en virksomhed benytte for at øge videndeling mellem individer: [Smith & McKeen, 2003]

- Introducere nye medarbejdere for nøglepersoner i organisationen.
- Udvikle en teamorienteret struktur så der skabes et fællesskab.
- Medarbejderrotation med vigtige medarbejdere for at opbygge netværk.
- Placere arbejdspladser således at der kan interageres på tværs.
- Fremdyrke en uformel atmosfære, hvor alle er komfortable ved at spørge andre om hjælp.

#### Den organisatoriske kontekst

Der er to organisatoriske fremgangsmåder, som kan fremme den videndelende adfærd. Det er belønning og anerkendelse samt overvågning. Adfærden kan for eksempel fremmes ved, at lederen værdsætter og vurderer sine medarbejdere ud fra hvor dygtige de er til at dele og bruge viden. Videndelingsteknologier og værktøjer anvendes ofte ikke tilstrækkeligt i virksomheder

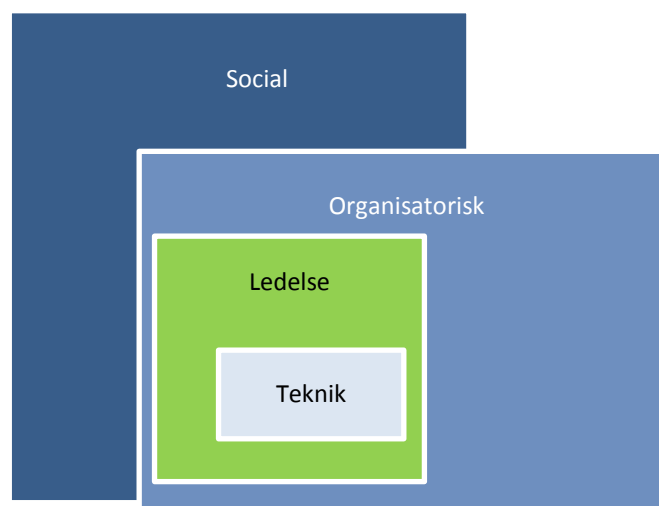
fordi at medarbejderne ikke er sikre på, hvorledes de anvendes, eller hvad der forventes af dem. Derfor skal medarbejderne tilbydes tilstrækkelig med oplæring i videndeling, og hvad det indebærer. [Smith & McKeen, 2003]

### Den ledelsesmæssige kontekst

At skabe og dele viden er en uhåndgribelig aktivitet, og den kan ikke påtvinges, det sker udelukkende, når de implicerede frivilligt deltager. Lederne spiller en væsentlig rolle, da de skal fremhæve videndelingens fordele og selv praktisere videndeling. Det er lederne, som skal tillade, at der bruges tid på oplæring og videndeling, og fastlægge arbejdsopgaver som kan optimere eller hæmme læring, samt anerkende og belønne videndelingsadfærd. Det er endvidere også lederens rolle at beslutte, hvem der skal forfremmes eller afskediges. Det er lederens ansvar at levere værdi. Synlig værdi er hovedmotivationsfaktor for medarbejderne. [Smith & McKeen, 2003]

### Den tekniske kontekst

Forholdet mellem it og videnledelse er vigtigt og med synergi<sup>3</sup> effekt. It muliggør deling, men i sig selv motiverer it ikke. Hvis ikke der i forvejen er videndelingsadfærd i virksomheden, og implementeringen af it-værktøjer gennemføres uden at tage hensyn til de tidligere nævnte faktorer, vil det bevirke, at den nuværende adfærd blot forstærkes. Det er dog oftest videndelingsteknologien, som får opmærksomheden og ressourcerne.



Figur 28, Optimal videndelingszone, [egen tilvirkning] efter [Smith & McKeen, 2003]

<sup>3</sup> Samspelet mellem dem forstærker hinanden.

I Figur 28 illustrerer den grønne farve den optimale videndelingszone. Det er en kombination af de sociale, organisatoriske og ledelsesmæssige faktorer, og hvor det tekniske supplerer til videndeling.



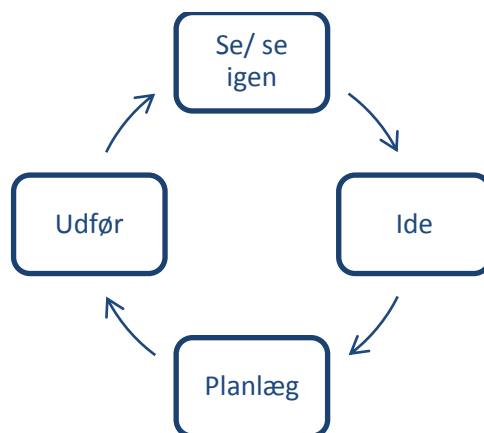
## 6.4 En kultur med viden i fokus

Jeg vil i dette afsnit bruge virksomheden Crisplant a/s som forbillede for hvorledes videnledelse kan anvendes i virksomheden. Afsnittet er skrevet med inspiration fra kilden [Bukh et al, 2003].

Virksomheden er opdelt i tre afdelinger. Medarbejderne opfattes dog som en stor pulje af kompetencer, der kan uddeles på forskellige projekter alt efter, hvor der er behov for dem. De produkter som virksomheden leverer, har en høj grad af kundetilpasning. Projekterne er meget forskellige, og projektsammensætningen sker på baggrund af medarbejdernes kompetencer. Virksomheden anser medarbejdernes kompetencer som afgørende for den forretningsmæssige succes.

Virksomheden har ikke en decideret strategi for videnledelse, men integrerer videnledelse i de daglige processer. Idet at virksomheden ikke har specifik strategi, er videnledelse heller ikke noget, som foregår i en bestemt gruppe eller en bestemt afdeling. Derimod er indsamling, spredning, fortolkning, anvendelse samt lagring af viden blevet en integreret del af virksomhedens måde at arbejde på. Virksomheden forsøger at tilføre kunderne værdi ved kreativ udnyttelse og udvikling af videnlageret. Virksomheden anvender et intranet til at opbevare og distribuere viden, og virksomheden har projektledere, der hver måned sørger for at opsamle viden fra projekter. Virksomheden er dog mere interesseret i den implicite viden, som medarbejderne bærer rundt på end den eksplicite viden. Derfor har virksomheden indarbejdet en dialogbaseret virksomhedskultur ved at fokusere på team samarbejde.

Virksomheden anvender en model, de kalder ”den kreative arbejdsmodel”, som alle medarbejdere skal anvende. Arbejdsmodellen ses i figur 29.



Figur 29, Crisplants kreative arbejdsmodel, [Bukh et al, 2003]

Modellen starter med en *se-fase*. Her forventningsafstemmes formålet for at sikre, at alle har den samme opfattelse af, hvad opgaven er – hvordan opgaven ser ud. Medarbejderne ser det resultat som de skal nå frem til. Herefter starter *idefasen*, hvor det afgøres hvordan det ønskede resultat opnås. For at finde frem til, hvordan et projekt kan løses, anvendes der både den individuelle og kollektive kreativitet. Dette sker gennem to runder. Første runde skal hvert individ præsentere sine ideer uden indblanding fra gruppen via post-it sedler på en tavle. I anden runde er det gruppens opgave at strukturere ideerne, evaluere og skabe en række mønstre, stille opklarende spørgsmål og diskutere forslagene. Der skal ske en vis form for reduktion i ideerne, men det er vigtigt at det kun er tilladt at tage ens egne ideer ned fra tavlen. Ved den metode kommer individuel viden frem og deles med gruppen. Viden fra forskellige personer og afdelinger bliver sat sammen, hvorved den eksisterende viden udvikles og dermed skaber ny viden.

Den næste fase er *planlæg*, hvor der lægges en plan for, hvordan projektet skal forløbe. Herefter udføres det, der skal til for at nå målet. Slutteligt er gruppen tilbage i *se-igen-fasen*, hvor projektet evalueres, og projektgruppen skal lære af sine erfaringer. Modellen bruges både til at strukturere et projekt, strukturering af møder eller den enkelte medarbejders arbejdsdag.

Arbejdsmodellen har tydelig sammenhæng med den procesorienterede epistemologi, da den bygger på menneskelige relationer. Der kan drages paralleller med SEKI modellen, som jeg har præsenteret i figur 12 således:

I socialiseringsfasen er hovedformålet at opnå en fælles forståelse med de andre i gruppen og sikre, at der arbejdes mod et fælles resultat. Der stilles samme krav til forventningsafstemning imellem deltagerne som der gør i *se-fasen*. Forventningsafstemningen skal tydeliggøre, hvilke roller medlemmerne skal udfylde, samt hvordan projektet og det endelige resultat ser ud. Der ligger vægt på face-to-face møder.

Eksternaliseringsfasen skal ses som den proces, hvor medarbejderne giver udtryk for deres ideer. Nonaka fremhævede at anvendelse af billeder, metaforer osv. kunne medvirke til, at man kan forklare ting med andre ord. Det er det, der sker i *idefasen* i den kreative model, når de individuelle og kollektive runder finder sted.

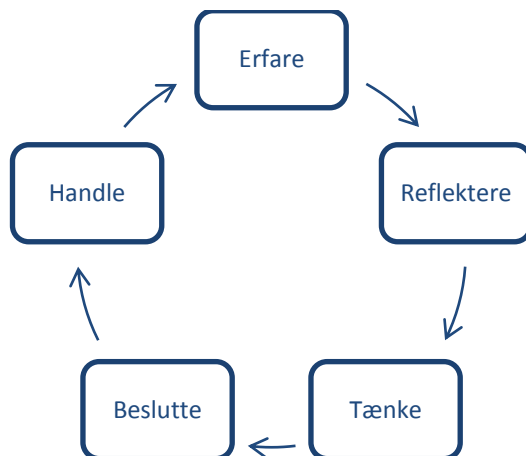
Når tanker og ideer er kommet på den fysiske tavle, skal de kombineres og reduceres, således at der kan udarbejdes en plan for, hvordan projektet skal forløbe. Arbejdsmodellens *planlæg-fase* kan derfor sammenlignes med Nonakas kombineringsfase.

Internaliseringsfasen er den sidste i Nonakas model, og den kan sammenlignes med *udfør-fasen*. Det gælder om at få indarbejdet fælles retningslinjer og mål på rygraden. I udfør fasen opnås der nogle erfaringer fra det pågældende projekt, som sætter sig på rygraden og dermed kan anvendes i et andet projekt på et senere tidspunkt.

Crisplant har en form for personificeringsstrategi, hvor de forsøger at løfte vidensniveauet i organisationen ved at distribuere viden rundt i organisationen gennem menneskelige relationer. Ved at dele viden på tværs af organisationen bliver viden internaliseret i flere personer, hvorved værdien af viden øges.

#### 6.4.1 At lære viden

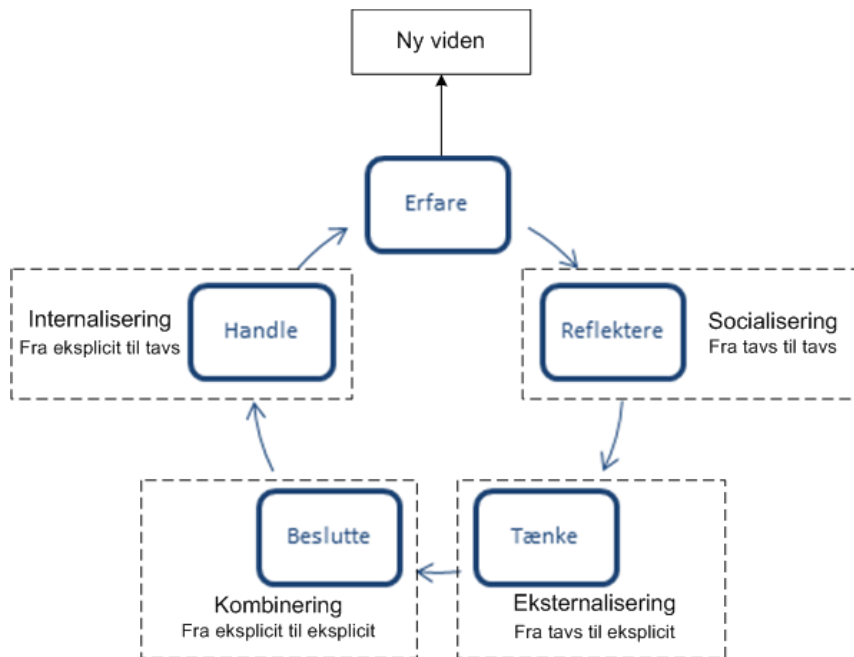
I foregående afsnit forklarede jeg hvorledes Crisplant anvendte en arbejdsmodel for at skabe, anvende og dele viden i organisationen. Den kreative arbejdsmodel kan sammenkobles med Kolbs læringscyklus, jeg bruger Wandahls version fra 2002.



Figur 30, Læringscyklus, [Anlægsteknikforeningen, 2007]

Læringscyklussen skal forstås som, at individet ud fra en erfaring, først reflekterer, derefter tænker over nye alternativer, beslutter sig og handler – hvorefter man igen har opnået ny erfaring. Ved at bruge den erfaring man gør sig, medfører det en ændring i adfærden. Denne figur er set ud fra et individuelt synspunkt.

Ved at sammenligne den kreative arbejdsmodel med læringscyklussen, kan den ligeledes sammenlignes med Nonakas SEKI model. Det vil jeg illustrere i den efterfølgende



Figur 31, Lærings- og videnskabelsescyklus, [Egen tilvirkning]

I Figur 31 er Nonakas socialiserings-, eksternaliserings-, kombinerings- og internaliserings-faser integreret i læringscyklussen.

I fasen *reflektere*, kan der finde en socialiseringsfase sted. Her skal medarbejderne komme frem til en fælles forståelse for projektet gennem en refleksion af deres i forvejen indhentede erfaring, dermed foregår der en konvertering af tavs viden til tavs viden. Medarbejderne kan dele den tavse viden med hinanden. Den tavse viden skabes gennem fælles øvelser.

I fasen *tænke*, kan der finde en eksternaliseringsfase sted. Den tavse viden skal nu laves eksplicit. Det foregår ved, at medarbejderne tænker alternativerne igennem, og igennem dialog gør de ideer som er fremkommet synlige for de andre i projektet.

I fasen *beslutte*, kan kombineringsfasen finde sted. Medarbejdernes eksplicite viden kombineres, der tilføjes og sorteres i de forslag der er til det pågældende projekt. Der beslutes, hvilken der skal være den fremadrettede plan.

I fasen *handle*, kan internaliseringsfasen finde sted. Her bliver den eksplicite viden tavs igen, fordi viden er blevet til rutiner, og medarbejderen får den nye viden ind under huden. Denne fase handler om at lære gennem handling.

Læring medfører at der opnås nye kompetencer, holdninger, og sidst men ikke mindst viden, som det illustreres ved den sidste fase *erfare*.

Der er sammenhæng mellem adfærd og læring. En videndelende adfærd er afgørende for at en virksomhed kan få en videndelingskultur. Ved at en virksomhed anvender både læring og videnskabelse som et redskab til den daglige ledelse, mener jeg, at adfærden vil ændre sig som en naturlig virkning. Læring medfører ny viden, læring skaber en adfærdsændring. Målet med videnledelse i en virksomhed er at blive bedre til at indsamle, sprede, fortolke og anvende viden. Det mener jeg, kan lade sig gøre igennem cyklussen.

## 6.5 Delkonklusion

Der findes mange barrierer der hindrer videndeling i en virksomhed. I dette kapitel har jeg koncentreret mig om barriererne; not-inventet-here syndromet, mangel på incitament, frygten for at begå fejl og fortælle om dem samt manglende absorberingsevne. Alle de nævnte barrierer handler på den ene eller anden måde om tillid, tillid til kollegaer eller tillid til virksomheden, eller tillid til sig selv.

Begrebet kultur afhænger af tre elementer, artefakter, skueværdier og de grundlæggende antagelser. Tillid skal være en del af de grundlæggende antagelser. Jeg har sammenholdt de tre elementer, med henholdsvis eksplicit viden, videnledelsesstrategi og implicit viden. Den implicite viden kan ses som værende, den viden virksomheden besidder, og som skal gøres tilgængelig for virksomheden. Det gøres gennem en videnledelsesstrategi. Dermed bliver viden i virksomheden til en synlig artefakt.

En kultur der understøtter videndeling, har forskellige kulturtræk og organisatoriske kendetegn. Disse tre kendetegn falder godt i spænd med de nævnte kulturtræk. Når alle kendetegn og kulturtræk samles, mener jeg, at en videndelingskultur er kendetegnet ved at virksomheden

anerkender medarbejdernes arbejde, der er kommunikation, socialt samvær og solidaritet i virksomheden, desuden er der relationer på tværs af afdelinger og til omverdenen. Dette medvirker til at nedbryde nogle af de barrierer, som jeg har nævnt både i afsnit 5.1 og i afsnit 6.1.

At ændre en virksomheds kultur er en langvarig proces. Derfor kan det være mere relevant at se på medarbejderne, og koncentrere sig om at skabe en videndelende adfærd. Faktorer der øger videndeling mellem individer kan blandt andet være at introducere nye medarbejdere for nøglepersoner i organisationen, udvikle en teamorienteret struktur, så der skabes et fællesskab. Medarbejderrotering samt at skabe en uformel omgangstone, er ligeledes med på listen over ting som kan forbedre videndelingen. Videndeling kan opfordres til at blive en del af evalueringen af medarbejderne, og dermed anerkende/belønne herefter. Teknologen er en vigtig faktor ved videndeling, men skal mere ses som et supplement, samtidig er det vigtigt, at medarbejderne oplæres i videndelingsværktøjerne.

Videndeling handler både om at udnytte den viden, som man ved der eksisterer, og den viden som man ikke kender til. Videndelingen kan både foregå struktureret og tilfældigt. Virksomheden er nødt til at fortage nogle bevidste valgt i forhold til hvordan der videndeles. Jeg mener, at videndeling bør være en blanding af både struktureret og tilfældig tilgang, eller en kombination af den artefaktorienterede og procesorienterede epistemologi. Individens adfærdsmønstre påvirker, hvem der foretages naturlig videndeling med.

Ved at lade sig inspirere af læringscyklussen, kan læring sammenholdes med at skabe ny viden. Når individet erfarer, skabes der samtidig ny viden. Derfor kan Nonakas SEKI-model sammenholdes med læringscyklussen bestående af reflektere, tænke, beslutte, handle og erfare. Videnskabelse bliver dermed en læringsproces.

# 7 Konklusion

---

*Dette kapitel har til formål kort at gennemgå specialets hovedpunkter, samt at besvare problemformuleringens spørgsmål.*

---

Som udgangspunkt for dette speciale valgte jeg at opstille tre fokusområder som specialet skulle indeholde. Fokusområderne er: Videnskabelse, Videndeling og Kultur.

Formålet med specialet er igennem en teoretisk diskussion af emnet videnledelse, at inspirere og skabe incitament for virksomheder til at arbejde med videnledelse. Endvidere at hjælpe ledere med at vurdere hvorledes en virksomhed kan forbedre videndelingen i en organisation. På den baggrund har jeg opstillet følgende spørgsmål.

- 1) Hvordan skabes viden i en organisation?*
- 2) Hvorledes deles viden mellem individer, og kan it-værktøjer understøtte denne proces?*
- 3) Hvilke kendetegn har en kultur som understøtter videndeling, og kan en virksomhed fremme en videndelende adfærd?*

Under kapitel 4, 5 og 6 har jeg underarbejdet delkonklusioner, derfor er denne konklusion er kortere sammenfatning. Herunder vil jeg besvare spørgsmålene ud fra specialets indhold.

## **1.**

Viden kan ifølge Nonaka inddeles i to kategorier; tavs viden og eksplicit viden. Eksplicit viden kan nedskrives og deles, hvorimod den implicitte eller tavse viden, er viden som individet ubevidst praktiserer på baggrund af erfaringer.

Videnskabelse sker gennem en proces hvor viden konverteres gennem socialisering, eksternalisering, kombination og eksternalisering.

Viden besiddes af individer. For at individet kan dele viden med andre, skal inputtet vurderes, sorteres, reflekteres og lagres. Outputtet er det, som individet kan bruge til at dele med andre i en organisation.

Jeg mener, at den optimale form for videnskabelse finder sted, når en virksomhed arbejder med selvstyrende teams. Et selvstyrende team er grundlaget for kreativitet, som igen er grundlaget for innovation. Derfor kan en virksomheds fremtid afhænge af evnen til at skabe viden.

- Sammensætte selvstyrende teams på tværs af afdelinger, teamet skal:
  - Opbygge tillid
  - Være midlertidige
  - Skabe fælles perspektiver ud fra personlige erfaringer
  - Dele viden og erfaring gennem dialog
  - Afprøve konkrete tiltag i organisationen
  - Bestå af forskellige typer af individer, med hver deres ekspertfelt

## 2.

Der er tale om videndeling, når den viden som deles, anvendes i praksis gennem en eller anden form for handling. Videndeling har to funktioner; at anvende allerede eksisterende viden, og skabe ny viden.

Viden handler om at identificere allerede eksisterende viden, overføre og anvende den viden. I en virksomhed kan der være forskellige barrierer der hindrer videndeling mellem individer. Medarbejderne kan i sig selv være en barriere for videndeling. Elementer såsom tillid, motivation og sprog kan spille en væsentlig rolle for at videndeling ikke finder sted.

Et værktøj som kunne anvendes til videndeling er et intranet. Intranettet mener jeg, skal være inspireret af de sociale medier, og indeholde følgende funktioner, for at kunne understøtte både videndeling og videnskabelse. Hovedformålet med et intranet er, at medvirke til kommunikation på tværs af afdelinger og fremme kreativitet og nytænkning. Intranettet kan bestå af:

- Åbent forum, hvor det er muligt at:
  - Stille åbne spørgsmål
  - Publicere billeder, artikler mv.



- Deltage i debat
- Dele erfaringer
- Skabe arbejdsgrupper
- Personlig profil, hvor det er muligt:
  - For andre at lede efter kollegaers kompetencer i form af synlige cv'er
  - Blogge om projekter
  - Statusopdatere
  - Stille spørgsmål direkte til hinanden
  - Åben kalender for mødebooking
- Nyhedsområde, hvor det er muligt at:
  - Se månedens nyhedsvideo
  - Læse virksomhedens nyheder
- Søgefunktion

### 3.

Virksomhedens kultur afhænger af de individer som findes i organisationen. Derfor er det igen individerne, som kan hindre en videndelende kultur i virksomheden. En videndelende kultur kan opnås ved at:

- Virksomheden anerkender medarbejdernes arbejde i forhold til vidensdelingsprocessen.
- Der kommunikeres meget i virksomheden, hvilket medfører, at der er meget socialt samvær og solidaritet i virksomheden, og derfor er der relationer på tværs af afdelinger og til omverdenen.
- Lav magtdistance der formidles både op og ned i virksomhedens hierarki. Der er stor tillid i virksomheden, også til at andre besidder brugbar viden. Virksomheden anvender både push og pull, da det er alle i hierarkiets ansvar at dele viden.
- Stor tolerance overfor usikkerhed. Virksomheden er opmærksom på, at værdifuld viden både kan være dokumenteret og bevist, men tilknyttet individer. For at undgå at det kun er individet der har viden, er virksomheden teamorienteret således, at viden er knyttet til både individer og grupper.

Den videndelende adfærd kan fremmes ved at fokusere på individet og læring. Organisatorisk læring og videnledelse er på en række områder komplementære begreber. Organisatorisk læring har fokus på individet og det kreative menneskes betydning for viden i virksomheden. Viden er, som jeg i dette speciale har konkluderet individuel er, at organisationens udfordring ligger i at mangfoldiggøre den individuelle viden. Videnledelse handler om, at få klarhed over de kernekompetencer virksomheden har, og systematisere en indsats for at opnå forbedringer. Kernekompetencer skal forstås som konkurrencemæssige fordele, som virksomheden har opbygget ud fra viden om processer og erfaringer i praksis.

En organisation kan i princippet ikke lære. Det er kun individerne, der kan. Derfor skal organisatorisk læring ske gennem den enkelte persons læring. Erfaring sammenholdes med at skabe ny viden.

Vidensamfundet stiller krav til virksomhederne. For at kunne eksistere i et globaliseret marked, er det nødvendigt at en virksomhed anvender den viden, som virksomheden har. Derfor skal individernes viden gøres til organisationens viden.

Videndeling er en naturlig del af hverdagen, og forekommer i mange virksomheder uden at det tænkes over at det er videndeling. Det er vigtigt at huske, at videnledelse ikke kun handler om implementering af videndelingssværktøjer. Det handler ligeså meget om, at få medarbejderne til at samarbejde på en ny måde, baseret på tillid og kreativitet. Virksomheder skal udnytte de ressourcer de i forvejen har, og sikre at der skabes ny viden i organisationen.

## 7.1 Refleksion

Videndeling er et meget komplekst begreb, og der er uendelig mange metoder til videndeling. Digitaliseringen gør, at videndeling er nemmere end aldrig før. Men udviklingen går stærkt, og det kan være svært at følge med.

I mit arbejde som maler, talte jeg med en totalentreprenør, som sagde følgende: *"der er ikke nogen der tager ens ord for gode varer længere. Før i tiden kunne vi snakke om tingene, nu vil de ha' det hele på skrift over e-mail. Jeg kunne jo bruge hele min tid på at sidde og skive e-mails, i stedet for at få bygget det her færdig."* Jeg tror, at det er ens generationen, der her er til forskel. Jeg forstår udmærket bygherrerne, som i dette tilfælde ville have aftalerne på skrift, således de undgår misforståelser. Det er nemt og hurtigt, at skrive en e-mail, og man har skriftlig dokumentation for det aftalte.

Min egen far, som er en mindre entreprenør, var nærmest forarget, da han første gang var på et byggeri, hvor det blev meddelt, at byggemødereferater kun blev udsendt på e-mail. Han bruger ikke computere overhovedet, og det virkede for ham besværligt, at man var nødt til at tænde computeren, printe referatet for så at læse det igennem. Efterhånden er det jo blevet en selvfølge og det er begrænset, hvad man modtager at post, det meste samles i e-boks eller kommer på e-mail.

Det er overalt der er sket stor udvikling. For eksempel på konstruktøruddannelsen. I 2005, da jeg startede på første semester, foregik tegningsarbejdet med blyant, lineal og viskelæder, det udviklede sig så til tegning i 2D på computere og til sidst så småt 3D. Tre et halv år senere da jeg dimiterede, startede de nye med at tegne 3D på første semester.

Udviklingen går stærk og generationerne skifter. Selv tilhører jeg generation y. Generationen betegnes, som de, som er født i den vestlige verden fra 1978/1980 til 1994. Vi karakteriseres af eksperter som egoistiske og forkælende, men også forandringsparate, modige, åbne og veluddannede. [Toft, 2008] Vi er født og opvokset med teknologien, og omtales som de digitale indfødte. Den tidligere generation som indvandrere i den digitale verden. Generationerne skal forenes, når generation y kommer ud på arbejdsmarkedet. [Pedersen, 2010]

Alle skal lære af hinanden. Min generation kender de digitale værktøjer, men vi har brug for den ældre generations erfaring, for at finde ud af, hvorledes værktøjerne kan anvendes i virksomheden. Det er vigtigt, at virksomheder ikke ignorerer de nye sociale medier og værktøjer – for de er en del af de kommende medarbejdere.

### **Vurdering af speciale**

Specialet er gennemført på en sådan måde, at min egen fortolkning af teorier har fået betydning for resultatet. Derfor er det ikke sikkert at andre i deres arbejde med emnet, vil fremkomme med den samme konklusion.

Jeg er endvidere opmærksom på at arbejde i felten vil kunne give andre resultater. Et arbejde i felten vil kunne give en dybere indsigt i om videnskabelse rent praktisk fandt sted som Nonaka og Snowden foreskriver. Ved implementering af et intranet, vil det være muligt at se på, hvorledes medarbejderne i den forbindelse forholder sig, om de ville være interesseret i at anvende de funktioner ,som jeg påpeger i dette speciale.

# 8 Litteraturliste

---

- Aagaard, A., 2003. *Viden i bevægelse*. København: Børsens forlag.
- Anlægsteknikforeningen, 2007. *Anlægsteknik 2*. Polyteknisk Forlag.
- Bakka, J. & Fivelsdal, E., 2004. *Organisationsteori - Struktur, kultur, processer*. Handelshøjskolens Forlag.
- Bendix, H. & Harbo, A., 2004. *Videnledelse i praksis - en brugsborg*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Børsens Ledeshåndbøger, 2010. Knowledge Management..
- Bukh, P., Skovvang, K. & Mouritsen, J., 2003. *Videnledelse -Et praksisfelt under etablering*. Jurist og Økonomiforbundets forlag.
- Christensen, P.H., 2000. *Viden om - ledelse, viden og virksomheden*. Samfundslitteratur.
- Christensen, P.H., 2004. *Videndeling - perspektiver, problemer og praksis*. Handelshøjskolens Forlag.
- Christensen, P.H., 2010. *Mere videndeling*. Hans Reizels forlag.
- Damsgaard, J. & Scheepers, R., 2001. *Using intranet technology to foster organizational knowledge creation*. The 9th european conference on information systems, Slovenia 2001
- Danmarks Erhvervsråd, 2003. *Vidensamfundet - en begrebsafklaring*. [Online]. Available at: [http://www.ebst.dk/download/pdf/de\\_vidensamfundet.pdf](http://www.ebst.dk/download/pdf/de_vidensamfundet.pdf) [accessed 1 December 2010]
- Danmarks Statistik, 2008. *www.dst.dk*. [Online]. Available at: <http://www.dst.dk/OmDS/BagTal/Arkiv/2008-12-08-aarbogsarkiv03.aspx> [accessed December January 2010]

Danmarks Statistik, 2009. *Befolkningens brug af internet - 2009*.

Davenport, T. & Prusak, L., 1998. *Working Knowledge - How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

Dinitzen, H. & Jensen, L., 2010. *Organisation og Ledelse - I teori og praksis*. Hans Reitzels Forlag.

Donald Clark, 2010. [Online]. Available at:  
<http://www.nwlink.com/~donclark/knowledge/knowledge.html>  
[accessed 15 September 2010]

Emmitt, S. & Gorse, C., 2003. *Construction Communication*. Blackwell Publishing.

Faarup, P. & Hansen, K., 2008. *Markedsanalyse i teori og praksis*. Århus: Academica.

Holtzblatt, K., Wendell, J.B. & Wood, S., 2005. *Rapid contextual design*. Elsevier.

Intrateam, 2007. *www.intrateam.dk*. [Online]. Available at:  
<http://www.intrateam.dk/Default.aspx?ID=270&M=News&PID=4171&NewsID=277&PageTitle=Facebook+som+intranet%3f> [accessed 3 November 2010]

Jensen, S., Olsen, S. & Mønsted, M., 2004. *Viden, ledelse og kommunikation*. Forlaget Samfundslitteratur.

Johannsen, A., 2008. *www.onlinekommunikation.dk*. [Online]. Available at:  
<http://www.onlinekommunikation.dk/sociale-medier/2008/04/26/>  
[accessed 6 November 2010]

Kistrup, L.R. & Toft, P.M., 2006. *Intern kommunikation i praksis - en guide til strategisk dialog*. Handelshøjskolens Forlag.

Long, D.D., 1997. *Building the Knowledge-Based organisation..*  
Working paper. Center for business innovation

Mahnke, V. & Husted, K., 2001. *Knowledge Management - en praktisk guideline*. København: Forlaget Thomson.

Nonaka, I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Februar.

Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

Pedersen, K., 2010. Kamp om facebook i arbejdstiden. *Erhvervsbladet*, 6 Oktober.

Rambøll, 2010. <http://www.version2.dk>. [Online]. Available at: <http://www.version2.dk/artikel/17003-ramboells-ramlink-videndeling-a-la-facebook> [accessed 17 November 2010]

Serena Software, 2007. [www.serena.com](http://www.serena.com). [Online]. Available at: [http://www.serena.com/company/news/pr/spr\\_11022007.html](http://www.serena.com/company/news/pr/spr_11022007.html) [accessed 3 November 2010]

Smith, H. & McKeen, J., 2003. *Instilling a knowledge-sharing culture*. Queens Universitet School of Business, Canada

Snowden, D., 2002. Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness. *Journal of knowledge management*, Number 2 Volume 6.

Sørensen, P.D., 2004. *Virksomhedens videndelingskultur*. Slides, <http://www.sam.sdu.dk/doc/events/alumne/kursusf04/pernille.pdf>.

Syddansk Universitet Toft, N., 2008. <http://www.kommunikationsforening.dk>. [Online]. Available at: <http://www.kommunikationsforening.dk/Menu/Fagligt+nyt/Artikler/Generation+Y+%E2%80%93+knalddygtige+primadonnaer> [accessed 11 November 2010]

Vinther, T., 2000. *Læring i team*. [Online]. Available at: <http://www.sopper.dk/speciale/book/book62note.html> [accessed 22 Oktober 2010]

Waldstrøm, C. & Lauring, J., 2006. Sociale netværk som barrierer for videndeling. *Ledelse og erhvervsøkonomi*, Januar.

Wissing, K., 2008. *Virksomhedens brug af digitale medier*. E-bogsudgave ed. Academica.

# 9 Appendiks

---

**A: Arbejdsflow model**

